Competing in a Flat World

在平的世界中竞争

[illegible]

[illegible]

[illegible]

著

[illegible] 译

[illegible]

[illegible]

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 前言
- 译者序
- 第1章 协作迫在眉睫（1）
- 第1章 协作迫在眉睫（2）
- 第1章 协作迫在眉睫（3）
- 第1章 协作迫在眉睫（4）
- 第1章 协作迫在眉睫（5）
- 第1章 协作迫在眉睫（6）
- 第1章 协作迫在眉睫（7）
- 第1章 协作迫在眉睫（8）
- 第2章 协调网络（1）
- 第2章 协调网络（2）
- 第2章 协调网络（3）
- 第2章 协调网络（4）
- 第2章 协调网络（5）
- 第2章 协调网络（6）
- 第2章 协调网络（7）
- 第3章 网络之间的竞争（1）
- 第3章 网络之间的竞争（2）
- 第3章 网络之间的竞争（3）
- 第3章 网络之间的竞争（4）
- 第3章 网络之间的竞争（5）
- 第3章 网络之间的竞争（6）
- 第3章 网络之间的竞争（7）
- 第3章 网络之间的竞争（8）
- 第3章 网络之间的竞争（（9）
- 第4章 肩负整个供应链承担的责任（1）
- 第4章 肩负整个供应链承担的责任（2）
- 第4章 肩负整个供应链承担的责任（3）
- 第4章 肩负整个供应链承担的责任（4）

- 第4章 肩负整个供应链承担的责任（5）
- 第4章 肩负整个供应链承担的责任（6）
- 第4章 肩负整个供应链承担的责任（7）

前言

前言

托马斯·弗里德曼在《世界是平的》一书中指出，技术、全球化和其他各种力量融汇在一起改变了我们的工作方式。印度、中国和其他许多国家正逐步成为全球制造业和服务业供应链中不可或缺的部分。地理位置不再是障碍，企业可以在全球延伸其制造、客户服务和其他商业过程。如果我们对迎接这一挑战作了充分准备，供应链的分散会为我们改变商业模式、改进组织结构设计和企业经营方式创造无数良机。

利丰在20世纪80年代早期就开始在这一平的世界中经营，在当时还没有“平的世界”这种提法。如今利丰每年已可生产20多亿件服装、玩具和其他消费产品。利丰的客户中有很多是世界知名品牌的服装及日用消费品生产商，利丰的销售额超过了80亿美元。到2006年，利丰成立一百周年之际，该集团已成为世界上最大的采购公司，在过去的14年里，每年以23%的复合增长率持续增长。

然而，利丰却连一家工厂也没有，它只是平的世界中的一员。利丰的历史可以追溯到1906年（当时还是清朝），起初是一家贸易中间商，发迹于广州，后来转型为以香港为基地的出口商，进而发展成为跨国企业。最终，利丰因平的世界而改头换面，将自身重塑为一个“网络协调员”的新角色，如今这位“网络协调员”的网络中有8 300多家供应商，在超过40个国家和地区中有70个采购办事处。利丰间接地在其供应商网络中提供了200多万个就业机会，但利丰本身聘用的员工还不到这个数目的0.5%。在公司精益化运作结构下，每位员工的年销售额达100万美元，年股权收益率超过38%。作为一个位于东西方文化融合处的家族企业，利丰的经营风格体现出传统与现代相结合的特点。基于利丰在创新思维和技术应用方面的卓越表现，《连线》（Wired）杂

志在2005年“《连线》40强”中，将其与谷歌、苹果、亚马逊等公司共同列为企业新锐。

几十年来，利丰集团的创新引起了各界越来越多的关注，有商学院对它进行案例研究，有杂志对它进行报道，也有相关书籍对它进行介绍。现在我们非常乐于和读者分享利丰转型过程中的一些感悟，并探讨在平的世界中帮助其他企业取得竞争优势的策略。冯国经和冯国纶在其祖父冯伯燎创办的贸易公司中领先业界率先实施了这一大胆的转型。1998年以来，沃顿商学院教授杰瑞·温德连续三年和我们一起研究并回顾了公司的战略发展过程，为其研究和实践提供了更为广阔的视角。

平的世界揭开了封于企业之上的盖子，突破了国家和组织的传统界线，对人们看待和管理企业和国家的思维方式形成了挑战。制造企业会发现这些思维方面的创新和改变有很强的实践性，而其影响并非只限于制造企业或有境外业务的企业。网络协作原则与任何想充分利用平的世界中各种机会的组织和行业（包括服务业）都息息相关。本书所讨论的网络协作原则适用于许多领域，包括战略联盟管理（虽然鲜有成功案例）、服务业、开放创新和合作营销等领域。

在你阅读本书之际，货轮和货机正在地球上往来穿梭。高速信息网络在世界各地即时传递着声音、信息和几十亿美元的资金往来。从位于历山大厦34层的利丰会议室（也就是我们撰写本书的地方）俯瞰，可以看到货轮繁忙地进出维多利亚港，就像蜂群忙碌地进出蜂巢，交易的速度正以新的形式迅速增长和发展。每一天的景致都在改变，能如此近距离地看到平的世界的形成并作为积极参与其发展的一分子，对我们而言也是一次极大的冒险和学习。

这些货轮正以不同于以往的方式将地球上从未连接过的各点连接起来。穿梭于世界各地的轮船和飞机正重新“连结”商业的神经网络。如何改变思维方式才能赶上时代的步伐呢？你能理解平的世界对于你的事业所代表的含义吗？

平的世界就在眼前。欣然接受且能理解其运作方式的组织会发现，平的世界确实提供了无数崭新的机会。那些不能迅速适应这些新情况的组织会落伍，或是被那些了解如何在平的世界中竞争的企业“吞噬”。大千世界，充满着机会，要想抓住这些机会，你该如何重新改造你的组织、管理方式和思维模式呢?

冯国经

冯国纶

耶尔曼·(杰瑞)·温德

译者序

译者序

在过去的几十年中，社会经济的发展、企业管理水平的日益提高、信息技术的广泛普及和发展、企业运作的全球化把我们的视野从有限的分销管理拓展到能有效解决信息孤岛和业务孤岛的现代物流管理上，物流管理进一步发展成为强调高度核心能力集成的供应链管理，它代表了现代经济不断发展的趋势和潮流，同时也是企业提升绩效、塑造核心竞争力的源泉。2005年托马斯·弗里德曼在风靡全球的《世界是平的》一书中指出，在今天这样一个因信息技术而紧密、方便地连接的世界中，市场、劳动力和产品都可以被整个世界共享，一切都可能以最有效率和最低成本的方式实现。在这种状况下，企业如何在平的世界中有效地利用与整合全球的资源和能力，如何借助信息技术所构筑的网络，通过开放源代码、外包和供应链管理，构建全球竞争力，成为当前企业管理面临的重大课题。我国在经济持续快速发展的进程中，在融入全球经济的背景下，供应链日益得到了全社会和各企业的高度重视，这不仅是因为我国的供应链管理水平较低，导致了工业和商业领域产生了巨大的成本——这种成本的削减无疑对中国企业绩效的提升至关重要，而且因为现代供应链管理也是企业核心竞争力的体现，是一种业务流程的再造，它牵引了企业商流、物流、信息流和资金流的重大变革，这种变革的方向不仅要求企业以恰当的价格来提供恰当的商品，而且还要在恰当的操作成本前提下，在恰当的时间将商品送到恰当的地点（即现代供应链管理中的5R原则）。正是从这个意义上讲，推动供应链管理的发展，促进全社会对供应链管理的重视，与此同时学习和借鉴先进的管理理论和经验，对于发展我国的物流管理，进一步推动经济体制改革无疑具有举足轻重的作用。

冯国经、冯国纶以及温德所著的《在平的世界中竞争》全方位向读者介绍分析了现代供应链管理在利丰公司的运用和发展。1906年，

冯柏燎先生（Fung Pak-liu）——冯国经和冯国纶先生的祖父，在广州创立了利丰公司，它是一家由中国商人建立的贸易公司，直接与西方国家从事外贸业务。然而，利丰公司真正成为一个现代化平的世界的供应链运营商，应当是在冯国经和冯国纶先生成为企业第三代领导人之后逐渐形成的。经过几十年的努力，利丰公司已经强化了对供应链的上游、中游和下游的各个环节的管理能力，将原材料和零部件的采购与寻求最佳的劳动密集型生产基地进行区分，为快速响应生产制造的需求提供了实际的解决方案。1992—2006年，利丰有限公司的营业收入、利丰集团出口业务和核心业务的年复合增长率达到23%。今天的利丰集团（包括利丰有限公司、利和经销、利丰零售旗下的OK便利店以及其他自有品牌）已经迈入了一个崭新的全球化时代，进入了一个供应链无所不及的世界，供应链既延伸到发达国家的成熟市场，又连接着中国及东南亚市场。

正因如此，利丰公司的供应链如何运作，其模式、管理流程以及网络协调又是如何有效地在全球范围内运行，这些都是值得理论研究者和实践者关注的新话题。应当讲，《在平的世界中竞争》一书的最大特色在于：一是理论上的前沿性。本书作为供应链管理方面的书籍，不同于其他图书，它是冯国经和冯国纶先生大量实践和理论深层次思考的结晶，这不仅使得本书能及时、迅速地反映物流与供应链管理方面的最新发展，如全球供应链整合、协调的特点、供应链风险管理等——这些都在本书中得到了介绍和分析，而且还对很多不同供应链的运作模式以及形态进行了有益的分析和对比，诸如服装供应链中溢达模式、联太模式以及利丰模式的差异和构成要素，以及互联网公司与基于互联网的供应链运作公司之间的异同等，从这个意义上讲，《在平的世界中竞争》一书不仅是一本介绍利丰公司供应链管理实践的书，更是一本认识和探索供应链管理理论不可多得的参考书。二是实践性较强。本书对供应链管理机理的分析介绍，并不仅仅停留在理论上，而是结合行业和各个专题进行了剖析，很多问题涉及全球供应

链管理的各个方面，如供应链网络的协调和指挥，网络中技术、信任和关系的建立，供应链网络的监督与管理，供应链管理中的授权和激励等企业实践中需要解决的问题。本书给出了冯国经、冯国纶和温德对这些问题的思考，对于企业构建全球供应链网络提供了非常有益的启迪。三是理论分析与案例分析有机结合。本书对供应链管理的介绍并不仅仅局限于理论介绍和分析，而且紧紧围绕利丰以及其他公司的实践介绍和案例分析来开展，本书除了在正文中穿插了大量的实证资料和图表外，还介绍了很多案例，从而使读者能加深对现代供应链的理解。

本书自从在沃顿商学院出版以来，风靡全球，成为了全球MBA讲堂上的必读之物，与《供应链管理：利丰集?的实践》共同成为了供应链管理理论和案例的经典，因此，在中国人民大学出版社的积极支持下，我们把这本书翻译出来，本书的初译由宋华、苟彦忠以及杨慧馨完成，宋华进行了全书的审校和统稿。此外，在本书翻译出版过程中，得到了中国人民大学出版社编辑丁一的大力帮助，他甚至还参与了译稿的修正与其他一些图表工作，在此表示衷心的感谢。

由于时间仓促、水平有限、工作量较大，翻译过程中难免有些差错，恳请读者批评指正。

宋华

于中国人民大学商学院

2008年9月15日

第1章 协作迫在眉睫（1）

第1章协作迫在眉睫

20世纪70年代，The Limited公司开始和利丰合作生产服装，为缩短供应链的周期，公司主席兼CEO莱斯·韦克斯纳（Les Wexner）将每一笔订单的完成时间限制为30天，无论是订5 000件货还是200 000件货，都要严格遵守30天的期限，这也正是威斯纳积极探索的“快速响应生产”的做法。为了能如期完成订单，利丰的常规做法是预先挑选多家工厂，并让它们在The Limited公司决定最终的订单数量之前就做好准备，这样，利丰就有足够的生产缓冲能力，以便快速响应。如果订单数量较大，利丰会让多家工厂同时生产。为了使产成品看起来像同一家工厂生产的，利丰必须控制所有工厂的原材料、裁剪和样式等。

但是当这些衣服抵达The Limited公司位于俄亥俄州哥伦布市的分销中心时，每个货箱中装的都是单一尺码、颜色和样式的衬衫或其他产品，因此，在货物到达后，先要将衬衫从货箱中取出，按尺码分类摆放在货架上，然后，仓库员工按每个门店的要求从货架上进行挑选，贴上价格标签，再将衬衫放入新的货箱，进行分类包装。以往这一过程有时要费时两周，并按美国标准支付工资，而世界另一端的制造商们却为了能在30天内交货而分秒必争，并且需要花同样长的时间才能将衬衫通过海运运到美国，还要在分销中心等15天才能送达门店和消费者手中。

于是，The Limited公司和利丰共同研究，改变了原有的分销链。首先，它们频繁地使用空运；其次，也是更重要的方面，它们不再使用分销中心为各个门店挑选、包装产品，而是安排在亚洲的工厂进行分类包装。当不同尺码和颜色的衬衫下线后，按典型类别装箱，并压上条形码（后来货箱上使用了无线射频识别标签/电子标签）。The Limited公司提供了在美国的零售价格标签，工厂的工人们在衬衫离开工厂送达美国的分销中心之前，就将这些标签贴在衬衫上。

这就意味着不再需要在分销中心花两周的时间挑货、贴标签，货箱只须从一个门搬进来又搬出去，再从另一个门搬到小货车上直接开往各个门店，就实现了直接转运。货箱直接从工厂运抵各个门店，货物直接被摆上货架。整个过程省掉了几周时间，对于本来对时间就很敏感的时装界来说，意义重大。由于使用了条形码，因此完全可以由系统调整空运数量。如果碰巧新英格兰特别冷，而得克萨斯又特别热，运往美国南方的短袖衬衫就会增多，而运往北方的则会减少。分类包装和在生产工厂贴价格标签所产生的成本在亚洲远比在美国的分销中心更便宜，这是因为亚洲的工人工资更低、生产流程更简化。

利丰集团最初提出在生产工厂贴价格标签时，颇让买方The Limited公司担心，怎么可以把零售价告诉供应商呢?（因为零售价要比生产成本高得多。） 如果这样做，交易不是会变得更难、供应商的要求不是会更多吗? 结果证明这种担心是多余的。在厂商之间竞标保证了低廉的价格，况且，供应商非常清楚零售价，因为这类信息很容易获得。

担心价格信息泄露反映了供应链中各方相互之间固有的敌对看法。供应链中的每个个体都想要控制其他成员。供应链中的所有成员都在相互竞争，想要了解谁能从供应链中获取最大利益。买主在价格上压榨供应商，供应商又削减成本以增加利润，这是为一块有限的蛋糕而进行的战斗。

韦克斯纳意识到他不是在和自己的供应商竞争，而是在和其他零售商及其网络竞争。

The Limited公司的韦克斯纳是个天才，他预见到了更加美好的前景，提供给利丰价格标签的做法创造了一个新的契机，使得各方在整个供应链中的运营效率更高。韦克斯纳意识到他并不是在和自己的供应商竞争，而是在和其他零售商及其网络竞争。要优化供应链就需要信任，这在传统的供应链思维中是不存在的，传统的思维总是认为每个环节的供需双方都是孤立的、对抗的。正是由于这种思维方式，衬

衫被打包装进货箱，然后运到俄亥俄州再打开货箱取出。新的思维方式促使供应链的所有成员共同协作优化整个供应链。

第1章 协作迫在眉睫（2）

“网络协作”（network orchestration）为整个供应链提供了一种新的观点。网络协调员设计整个供应链流程，使不同地区的众多工厂为某一单一产品而合作。如果没有协作，基于网络和全球合作所产生的许多利益就会丧失，因为这使得供应链流程变得不再优化。以往的管理是在旧有的垂直一体化和科层组织中进行，而网络协作是让公司在平面化的世界中运作。这是当今世界企业必备的一种重要能力，从诸如维基百科（Wikipedia）和开源软件这样的虚拟网络协作企业，到通过全球生产配送的耐用消费品企业都是如此。

第三代全球化的挑战

在《世界是平的》一书中，作者托马斯·弗里德曼认为全球化主要分为三个阶段。环球航行可视为全球化的第一阶段，即第一代的全球化，这一阶段开始于哥伦布探索新大陆，结束于1800年左右。在这一阶段，全球化市场出现，各个国家使用先进的交通工具和其他技术把世界不同的地区联系在一起。第二阶段，即第二代的全球化，是跨国公司崛起的时代，始于1800年，结束于2000年。交通工具和通信手段降低了成本，使世界联系得更加紧密，加速了全球化经济的发展。来自铁路、轮船、电报和电话等的硬件革命推动了这一时代的发展。

如今我们进入了全球化的第三个阶段，即第三代的全球化，平的世界出现了。弗里德曼是这样描述的：“地球越变越小。”推动这一阶段发展的因素有：个人笔记本使用量的增加和因特网的发展，它们通过高速的光纤电缆把世界各地的人们（通过电子邮件）和信息（通过万维网）连接在一起。弗里德曼认为还有第三个推动世界向平面发展的因素，即工作流软件（workflow software），但这一因素并不容易看到。这些软件程序允许个体在世界各地进行项目合作而不用考虑其所在位置。事实上，这也允许分散的个体合作进行产品生产和服务，

例如：为电视制作卡通节目，传递客户服务，在中国或危地马拉（或在两国同时）为纽约的一个批发商生产10万件衬衫。

弗里德曼也提出了其他推动力。外包的兴起可以使公司将其业务转移给海外合作伙伴，而类似的离岸业务又使生产发生了转移，上载可以使各个企业组成一个诸如维基百科或开源软件这样的开放的、虚拟化的网络。借助于供应链，像沃尔玛这样的公司开始与其供应商合作，提升了整体供应链绩效，降低了成本，简化了物流流程，在供应商和企业自有的信息系统之间建立了更好的联系。内包引致整合物流出现，像UPS不仅进行配送服务，而且接管了更多公司的服务，比如为东芝修理笔记本电脑，为棒约翰公司（Papa John□s）配送比萨饼等。同样，信息传递通过搜索引擎谷歌（Google），使各种知识唾手可得，换句话说，送到每个人身边。无线、数字化和个人技术三方面的影响又加速了以上这些推动力的发展。以上这几种力量在竞技场上平行发展，把尚未连接的平的世界连接起来，这为采购和销售开辟了新市场，在中国和印度格外明显。

基于以上原因，弗里德曼提出了“三重汇合”这一概念，即通过可用的技术、个人和组织的整合，使得世界变成了一个可以充分利用新兴经济体国家30多亿人口的舞台。世界变化之大今非昔比。

拆除工厂的藩篱

这些力量同样也拆除了工厂的藩篱。自从亨利·福特在底特律附近建起了他那众所周知的生产线后，一家工厂最有效的传统经营方式就是把所有的项目都囊括在一个房顶下进行。接着，像丰田这样的公司打开了工厂的前门，把供应商安置在门外，这样就产生了丰田城。供应商在地理位置上仍然与工厂位于同一地点，但它们是工厂之外的独立公司。之后像戴尔这样的公司则开始采取全球采购策略，从亚洲采购计算机芯片和其他技术。

随着全球物流协作能力的增强，这些供应商无处不在，它们并不需要正好坐落在工厂大门外，实际上，“正好坐落在工厂大门外”现在

意味着乘飞机可到达的所有地方。波音777飞机是由位于世界各地17个国家的900多个供应商提供的300万个零件组装而成。正如图1—1所示，波音公司主要生产机翼和机身，然后组装飞机（如图1—1中黑色部分所示），飞机的大部分零部件外包给其他国家制造。对于波音787飞机，公司也将防撞系统和零能见度着陆系统外包给位于新德里附近的HCL Technologies的印度工程师们。这样做，波音公司不仅可以找到每个部件的最佳供应商，而且激发起这些国家对于制造飞机的浓厚兴趣，当然，这样做又可以分散风险，进行全球销售。

许多公司意识到可以打破供应链，使其在全球延伸。这些公司不仅推倒了工厂的大门，还拆除了工厂的藩篱，它们能做的不仅仅是从世界其他地区采购产品或零部件，它们还在世界各地分解供应链，然后集中协调。这就意味着打破供应链流程，将不同部分分解到不同地点的不?公司，然后对这些分散的流程进行管理，这就是约翰·哈格尔（John Hagel）和约翰·希利·布朗（John Seely Brown）提出的“流程协作”（process orchestration）。比如一件衬衫在纽约设计，所用的棉布是在中国生产的，在孟加拉裁剪、缝制，然后用船运回美国卖给消费者。通常情况下，这是优化供应链的最佳方式——以合理的价格将合适的产品在适当的时间送达正确的地点。

制造流程的模块化意味着生产流程的不同组成部分可以在工厂之间分别处理再加以协调。亨利·福特的工厂以劳动力部门分工为原则建立，而现在的新原则是劳动力分散式分工。福特的工厂以提供规模经济的大型运营为基础，而协作则以整合中小型企业并将它们视为一家企业来运作为基础。

分散式生产是在20世纪70年代引入香港的，这一时期亚洲其他“三小龙”的崛起削弱了香港原本非常有竞争力的制造业优势。例如：晶体管收音机的订单转移至中国台湾地区和韩国。1979年，大陆改革开放，在南方建立经济特区。香港公司因此可以把劳动密集型的生产订单转移到成本低廉的中国大陆工厂。为了与中国台湾地区竞争，香港

的晶体管收音机制造商们把收音机的部件组合成套、打包，运至中国大陆完成低成本的组装，然后将成品运回香港进行检测。

同样，10英寸大小的塑料模型洋娃娃（比如美泰公司（Mattel）的芭比娃娃和孩之

第1章 协作迫在眉睫（3）

公司（Hasbro）的GI Joe）如果在香港完成全部制作，成本会非常昂贵，因此，其部件在拥有专业制模技术的香港工厂铸型，再运至大陆，在那里组装、上色、着装，最后运回香港包装。最终，大陆的工厂获得了技术后，塑料制模和包装工作也从香港转移至大陆。

分散式生产不同于全球采购。总会有一大堆供应商为工厂的各种投入提供供应，这些供应商中有一些经验已经非常丰富，可以处理大宗的最终装配，像江森自控公司（Johnson Controls）就可以进行汽车内部的全部装配。分散式生产不仅仅是采购投入，还要把生产过程的不同组成部分分散到世界各地。例如，利用全球采购，可以在中国大陆购买香港洋娃娃的衣服，而新的模式不仅仅意味着生产原料的投入，还要把生产过程转移至中国大陆。实际上，生产始于香港，制模在香港完成后，产品在中国大陆不同的工厂组装、上色、着装，然后运回香港进行最后的包装并出口。这个过程无法单靠一家工厂完成，所有这些工厂共同努力，各自扮演着特定的角色。这种分散式生产需要对整个供应链进行设计、优化，并对供应链中的每个环节进行管理。新型的分散型企业需要一种新的技术，即网络协作。

当生产系统可以把部分生产过程转移至中国大陆时，整个生产过程几乎可以转移至世界的各个角落。古老的“在一个屋顶下”的工厂被完全打破，世界本身就是一家超大工厂。

增加灵活性：通过网络加速供应链流程

这种分散式生产过程只是网络协作的部分内容，网络协作还包括网络本身及其灵活性的建立。生产过程的模块化和分散化进一步创造了机会。正如波音公司的案例所示，该公司并没有固定的供应商网络，为了增加灵活性和响应度，现在完全有可能更换供应商。

在网络协作中，网络是从一个既有的供应链中诱发产生的供应商群，如图1—2所示。假设今天利丰集团接到一个10万件衬衫的订单，

要求出货的时间是4个月后的今天，要想在规定的时间内高质量地完成这一订单，就需要依靠更加宽泛的网络世界进行供应商的最佳组合。如果利丰集团在一个月后接到了同样出货日期的订单，那么它完全有可能使用响应更快的一个截然不同的供应链来处理这份订单。因为一个月后，世界会发生很多改变：客户的期望值会改变，供应商的能力会改变。根据每一笔订单的特点，可以创建个性化的最佳供应链。利丰集团网络中8 300家供应商时刻准备着，像守卫着秦始皇陵的兵马俑一般，形成一个特定的供应链以响应客户的需要。亨利·福特告诉他的客户："不管他们要什么颜色的车，我只要黑色的车"，现代网络协调员可以更为简单地声明："只要是你想要的，你就可以得到。只要你提出需求，供应链就会为你创建。我们会从供应商网络中建立一个虚拟工厂以满足你的需求。"

网络协作不仅与网络开发和网络管理有关，也与通过这一网络设计和管理特定的供应链流程有关。

网络协调员需要考虑这个更宽泛网络的建立和管理，也需要考虑如何从中设计最佳供应链以满足特定客户的要求。从这个意义上讲，网络代表一种能力，即一种潜在的能量。供应链为了完成特定的任务而利用这些潜能。网络协作不仅与网络开发和网络管理有关，也与通过这一网络设计和管理特定的供应链流程有关。这是一种新的能力，对平的世界中分散的企业异常重要。

第1章 协作迫在眉睫（4）

网络协作实例

5月30日，利丰接到来自一个美国零售商的订单，定购30万条男式斜纹布工装短裤。利丰没有工厂、没有缝纫机、没有染料、没有布匹，也没有拉链，而且也没有直接雇用哪怕一位缝纫女工，然而，一个月后，按订单要求出货了。平的世界中，纽扣来自中国大陆；拉链来自日本；在巴基斯坦纺纱，在国内织成布、染色；最后在孟加拉缝制完成。因为客户需要快速出货，所以订单是分给三家工厂承接的，但是每一条短裤必须看起来像在同一家工厂缝制的一样。

如果是两周后接到的订单，就会有一个截然不同的供应链来处理，从利丰遍布全球的8 300家供应商网络中挑选合作厂商。像互联网中传递信息一样，该项目会沿着从更宽泛的网络中选择出的最佳路径移动（见图1—3）。供应链视客户订单而定，这就是网络协作的力量。

协作：于无声处听惊雷

在网络缺乏协作时更能清楚地看到协作的必要性，特别是在离岸、外包、战略联盟失败时更是如此。最近的一些研究表明，将生产过程转移至境外的半数企业都未能达到当初预期的财务回报。德勤（Deloitte Consulting） 的一项研究发现，导致失败的主要障碍有：治理、管理关注度、变革管理。

在网络缺乏协作时更能清楚地看到协作的必要性，特别是在离岸、外包、战略联盟失败时更是如此。

2005年全球交易流量达到27万亿美元的同时，公司为了达到全球布局优化和增长的目标，纷纷转向联盟、并购等模式。但是研究也发现，只有40%的并购交易完成了既定目标（有的研究估计数字低达25％）。战略联盟也与风险共存，有一半的战略联盟都以失败告终。

文化和整合是该问题的一个重要组成部分，如果在公司内部有一个专门的联盟发挥作用，成功的几率就会提高很多。

全球外包、离岸、并购和联盟不能达到预期收益的一个重要原因是经理人没有意识到协作的重要性，这也是让人感到疑惑却找不到原因之处。与管理一个典型的内部流程不同，协作需要通过一种更为流畅的途径增强其合作伙伴和员工的能力，同时又要求持续管理。

网络需要协作。网络型企业并非如一些人所想的是一种草根民主式的经营方式。它们与过去的企业截然不同，运转良好的网络型企业都拥有与众不同的结构和严谨的管理方式。这些网络型企业不仅进行自我管理，还通过网络协作来设计和管理。

例如，尽管维基百科（Wikipedia）非常民主，但它并不是一个完全开放的网站。有约13 000位作家和编辑密切关注着所有条目，以保证及时更新，内容准确。编辑们清除毫无意义的网页，阻止恶意的重复写入，保证持续发展。在歌颂其平民主义时，人们通常忘了社区的建立在很大程度上保证了维基百科和其他开放源代码项目不会因为解构而陷入混乱。这种积极的网络协作也需要确保形成某种有价值的东西。

维基百科条目的核心部分受到“保护”，因此它们不需要遵守著名的“人人均可编辑”的政策。用维基百科创始人吉米·威尔士（Jimmy Wales）的话说，像“阿尔伯特·爱因斯坦”、“乔治·W·布什”和“阿道夫·希特勒”等这样的条目尤其容易受到故意破坏或随意注解。一个由14人组成的仲裁委员会负责解决有关条目的争议，对于难以解决的问题，吉米·威尔士拥有最终决定权。对于像Linux这样的开源软件，都有一个管理机构来严密地监督和控制分散的程序员们的工作。

群体的成功依靠其设计、管理以及围绕这一群体而形成的过程。维基百科没有独断专行的CEO，但它有一个形成和检审众多条目的系统，以帮助提高网络的质量，确保网络根据一套核心原则运行。在一

个供应网络中，网络协调员扮演管理和设计的角色。协作者要确保集思广益，从而使网络思维和行动比任何个体都明智。

此外，像MySpace和YouTube这样的社会网络，由于不是设计来生产集体产品，因此对管理和协作的要求会略低。这样的社会网络更像是渠道和市场，有助于互动和事务的处理。它们的好处在于拥有自身的著作权，但也因为不大注重从网络中创造集体产品，所以对网络协作的需求略低。与此不同的是，制造业正好处于另一极端，协作至关重要，否则，我们怎么能保证在约定期限之前生产出来10万件完美的衬衫呢?

第1章 协作迫在眉睫（5）

利丰就是最纯粹意义上的网络协调员。利丰自身没有一家工厂、没有针线、没有雇用工人，而其他的网络型公司也许会修改这种方式以满足它们自己的需求。只要有网络存在，就有网络协作。在平的世界中必须有人发挥网络协调员的作用。网络协调员可以是公司自身，可以是它的合作伙伴，也可以是局外的协作者。网络设计者和管理者的角色是一种新角色，也代表一种新能力，但常常被忽视，然而要想在平的世界中立于不败之地，这种能力最为关键。

协作产生无限机会

尽管本书的重点是生产网络，我们对此拥有丰富的经验，但是网络协作的原则可以广泛地应用于各种行业和活动中，包括研发和服务。正如前文中探讨的，当波音公司为制造飞机而打破自己的生产供应链并使之在全球分散时，运用全新理念的航空运输业正致力于外包流程和资源来改变它们的供应体系。在20世纪80年代末解除管制之前，主要的航空公司属于资产密集型公司，它们拥有自己的飞机、预订系统、质量维护团队、行李搬运队和餐饮服务。像西南航空（Southwest）、捷蓝航空（JetBlue）和瑞安航空（RyanAir）这样的后起之秀都是将运营成本降到最低，它们租用引擎、租用飞机、通过签订合同处理行李、维护飞机，但是它们保留了公司的核心品牌和整体观念，这样做不但降低了成本，而且使它们的定位完全不同于其他大型航空公司。然而飞机的质量和安全问题仍然需要维护，这需要网络协作技巧以确保飞机按时飞行、保持安全纪录，即使整个业务流程不是由航空公司单独完成的。西南航空公司和其他航空公司的成功理所当然地归功于它们独特的战略定位，这种定位依靠的是网络协作的技巧。大型航空公司现在也渐渐采用更多的租用和外包业务（例如，美国航空公司将Sabre预订系统独立出来，德国汉莎航空公司将其维护

团队独立出来另组公司）。网络协作现在已成为航空业成功的一种重要能力。

让我们看看在第12章中谈到的网络协作在其他领域的应用。包括奥兰国际（Olam International）网络的建设，该公司和40多个国家的中小型农场合作，致力于农产品和食物配料的网络协作；其他研发型网络，像宝洁公司创建的Connect & Develop网络，将全球150万独立研究者与其连接在一起；加拿大的GoldCorp公司借助于内部网络，协调外部的综合专家小组帮助该公司大幅度地提高了矿业产量。

为了传达信息、促销产品，许多公司创建了营销网络来协调成千上万个代理商。网络因创新而产生，例如围绕耐克和iPod创建的系统能够形成一个电子化的私人教练。全球运动联盟是另一个网络协作的例子。即使是军事领域也求助于网络模式来应对来自现代战争和全球恐怖主义的复杂挑战。

所有这些例子有一个共同点：它们都是基于网络协作来创建一种产品或服务。为避免网络陷入混乱，它们都需要某种形式的协作。除了供应链和生产，网络协作原则也可以应用到这些网络化的企业中去。

尽管利丰是一家大型跨国公司，但并非只有大型国际公司才能享有网络协作的机会，小公司和大公司享有同样的机会。仅在香港，至少有5万家小贸易公司管理着全球（或者至少是地区性的）供应链，它们和利丰一样进行网络协作。事实上，新技术和平的世界的其他变化使商业世界竞技场趋向平衡，这样小公司更容易加入网络并成为网络协作的一环。

网络协作的三种角色

彼得·德鲁克在通用汽车公司进行管理研究时发现，分散式工厂和他所在的工厂截然不同。固定式工厂需要的管理模式和流动的全球性网络组织需要的管理模式完全不同。在平的世界中，除了传统的管理原则外，还需要网络协作技巧。

网络协作究竟是做什么的？如图1—4所示，网络协调员扮演了重心、管理以及公司和网络的价值创造三大角色。每一种角色都是一个受限的固定工厂或传统公司中经理人角色的延伸。

从一个传统公司向一个网络协调员发展需要将重心从公司转移到网络，需要将管理由控制转为授权，需要将价值创造从专门化转为整合。因为几乎没有几个公司是“纯粹”的网络协调员，也因为世界并非完全平面，所以公司尤其需要努力在内部环节和外部环节之间达到某种平衡。

第1章 协作迫在眉睫（6）

角色1：设计和管理网络

首先，网络协调员需要将视线转向网络，不再将公司作为中心。公司之间无须竞争，是网络之间在竞争。在纽约市，位于街对面的两个零售商店也许看起来是直接竞争对手，但这只是一种错觉。每个商店的供应链都从其货架延伸到全世界，只有卓越的供应链在竞争中才能取胜。在顾客进入商店之前，基于优势供应链的游戏就已经结束。在网络中，不可能孤立地视一家公司为竞争对手。在吸收网络智慧和实践经验的同时，网络协调员也建起了文化价值网络，发展了指导原则。网络协调员创造了更宽泛的网络，并从中形成供应链。

角色2：通过授权加强控制

其次，在一个并不实际执行生产的网络协调员的世界中，他们需要一种完全不同的领导和控制形式。分散的全球化网络可能会陷入混乱，该如何把这一网络联系在一起？与用来管理工厂的严格的控制系统不同，网络协调员不仅仅依靠酬劳，还依靠训练、认证、授权和信任来管理并不属于他的网络。此外，他授权自己的经理人和供应商以企业的身份行事。与命令和控制系统不同的是，网络协调员就像乐队中的客座指挥，指挥也许没有权力聘用或解雇员工，但他协调的是一组技艺高超的乐手。

角色3：通过整合创造价值

最后，网络协调员拥有完全不同的价值创造方式。传统公司的价值来自专业化——在具体领域磨练技术，保护商业秘密，剔除竞争对手甚至合作伙伴。价值来自于为一块有限的馅饼而进行的竞争，并保护特定的核心竞争力。相反，在平的世界中，价值来自于整合，通过利用公司的价值和知识产权跨越边界。这种整合也意味着跨越公司内部各职能部门之间的边界，例如，在开发市场时，要看看生产部门以

发现营销和促销的新机会。网络协调员作为整合者需要知道何时把门打开才能创造出价值，何时专注于公司特定的资源产生价值。

网络协调员的这三种角色相互联系、相互作用。网络越分散，就越需要授权而不是直接控制。给供应商和客户越多的授权，经理人就需要在网络上关注更多的信息而非只专注于自己的公司。企业越向协作化发展，就越需要通过网络创造和捕捉价值，而不只是在公司内部进行。这三种角色相互影响，正如图1—4显示的，传统公司从中间的圆转移至边界更宽的网络化企业的外部的圆。

乘数因子

网络协作是增强组织能力和效率的乘数因子，但并不能完全取代跨国公司目前所使用的完备的计划和控制流程，这些流程在公司内部仍然有存在的必要，而且有些组织也不必为了网络化世界而做大幅改变。网络协作将标准的业务流程扩展至更广大的网络，但也需要网络协作的独特技术。这样，网络协作不仅增强了企业能力，扩大了企业影响，也增加了灵活性。

这一广大的网络可以让企业获得所需要的能力（或是客户需要的），不论该企业在世界的哪个角落。以往企业的竞争优势主要依赖于直接研发和拥有的生产力，而现在竞争优势主要由企业自身的能力以及企业能够延伸到外部的能力来决定。要有效地整合这些外部资源和能力，企业就需要一种新的能力，即网络协作能力。

陡坡、山峰、高速公路：需要平衡

世界并非完全是平的。在我们急着了解和拥抱平的世界时，我们需要意识到我们居住的世界既是平的又是圆的，既现代又古老。全球贸易规定、国家法律、贸易集团以及其他因素使这个世界“凹凸不平”。尽管企业如同网络成员般运作，但它们是作为独立的公司被加入进来的，所以位于网络协作外围的观点和位于中心的观点需要达成一种平衡。有时，采纳以公司为中心的观点意义更大，而有时着眼于网络最佳；在某些领域也许需要控制，而在其他领域需要授权。价值可

以通过整合创造，也可以通过专门化产生。平的世界创造了更多的协作机会，然而传统的经营方式也有许多机会。

阻碍世界趋平的一个重要原因是国家贸易规定。不同的国家制定不同的规定以赢得优势，或者保护本土产业，因为它们认为开放市场无法达到它们既定的目标。限制进口和设置进口

第1章 协作迫在眉睫（7）

障碍减慢了世界平面化的速度，并使这些国家处于有利的位置。优惠的贸易政策只给特定的国家打开货物流动的方便之门，对其他国家则设置贸易障碍，有些障碍和贸易没有任何关系，只是地缘政治目标的副产品。

世界贸易组织（WTO）每一个新的规定、每一个新的双边贸易协议和每一个新的保护规定都会改变网络的形成。现在，政治地理会快速改变以保护本国市场或奖励盟友。世界可以在一夕之间改变，市场会因此受挫，这时协作更显重要。网络协调员能够监测到颠簸的道路，寻找高速公路，辨别它们变化的方式，并通过这些变化尽早地找到最有效的路径。

平的世界中另一个阻碍是连环的系统风险，从货币风险到政治风险。这些风险需要评估和管理，它们可以重塑世界商业市场，在世界贸易地形图上增加障碍。自然灾害、货币风险、政治的不稳定、恐怖主义、内战和诸如全球变暖等环境问题也增加了风险并形成平的世界的阻碍。

平的世界中其他障碍的产生于贸易活动中必备的关系和信任。交易可以数字化，但信任却不能数字化。考虑一下为什么像阿里巴巴网（Alibaba□com，中国主要的网上市场）这样一个交易网并没有如人们期望的那样接管整个市场？像Wingspan网上银行、B□to□B市场、VerticalNet，或提供网上购物服务的WebVan等网络，曾在美国的网络泡沫中崛起、衰落，这种效率很高的交易看起来似乎无法阻止，在完全平的世界中，理应如此，但事实却并非这样。这些网站承诺无须支付中间人费用，业务办理的效率更高，然而，它们缺乏协作，不了解客户细分类型的多样性。不是所有的客户都会为一次性的或短期的效率和开支而动心。在一个充满了错综复杂的关系和形形色色各国规定的世界里，不仅需要业务交易的平台，还需要信任。

网络协调员的作用之一就是平衡平的世界和圆形世界的关系。考虑到目前的形势，网络协调员需要想出最佳客户解决方案，然后根据未来情况的变化对该方案进行调整，未来的情况肯定会变的。网络协调员需要密切关注平的世界中出现的各种可能性，也要关注非平的世界中存在的非常现实的情况。

问题不在地点，而在方法

在圆形世界中，开发一个供应链或流程链时最重要的问题就是在“哪里”解决这一问题。正如在房地产行业，规则就是“地段、地段，还是地段”。运送产品的成本和追踪信息的成本非常高，因此地理位置是首先需要关注的问题。接着，关注的问题就是“在哪里做”。在平的世界中，首先关注的问题是“做什么”。任务一经确定，公司就可以在世界范围内寻找到最佳地点来完成这项任务。这对企业流程来说是一种思维上的转变，由于这一改变，经理人需要更好地运用他们自身的能力寻找全球合作伙伴，不论这些合作伙伴位于世界的什么地方。

网络协调员更关注通过全球网络设计最可行的流程，以便在最合适的时间以最合适的价格将正确的产品送到正确的地点。

这一情况下，又产生了一个新问题：不仅仅是在哪里做，做什么，还有“如何做”。完成这项工作最可行的方法是什么？通过全球化网络生产的最佳路径是什么？工厂全面质量管理不仅强调用正确的方法做事，而且强调做正确的事。同样，网络协调员关注的不仅仅是成本和效率，更关注通过全球网络设计最可行的流程，以便在最合适的时间以最合适的价格将正确的产品送到正确的地点。

协作还是被协作

第1章 协作迫在眉睫（8）

协作不是一种选择，协作迫在眉睫。要想和谙熟网络协作的合作伙伴继续竞争，公司就要有协作能力。进入全球市场就必须与当地的伙伴合作，并通过复杂的网络与不同的文化进行协作。在平的世界中，单个公司在协作良好的网络前很难立足。然而，许多成熟公司的经理人在向网络化模式迈进时，左右为难，他们的业务和思维都是围绕单个公司展开的，他们刚刚开始考虑从成本低的国家采购，他们注意到向网络化模式迈进的风险——会失去对业务核心部分的控制，会和合作伙伴分享利润，但是他们也许并没有注意到自身应得的利益，他们没有迈向网络的意愿。我们希望本书能让读者更清晰地了解网络化模式带来的利益，了解利丰在网络化世界中转型的战略。

尽管我们在利丰发展了这些理念，但是网络协作的概念仍然可以应用到许多不同的行业和网络中。如果你的公司是网络中的一分子，那么问题就是：谁在协调这一网络？如果没有网络协调员，你能否创建或扮演这个角色？如何调整网络协作原则——以网络为核心，通过授权进行管理，通过整合创造价值——才能适应你们公司的具体情况？如果你认为你的公司不是网络中的一分子，那么你观察世界的角度是不是太狭隘了？你的竞争对手是不是早已创建了网络和你竞争呢？你能在这个世界上生存下去吗？

本书后面的章节将研究如何在平的世界中竞争。第一部分从公司角度变换到网络的角度来研究网络协作。第二部分探讨在这种环境中需要的管理方法。在公司的社会责任需求日益增多的世界中，需要对不完全属于自己的供应链进行管理，授权管理人员以企业的身份行事，订立延续的目标，在客户周围建立公司，和网络供应商建立松散或紧密的联系。第三部分探讨了公司如何在网络中通过整合创造更多的价值，也探讨了在新兴市场中将营销和生产结合在一起的必要性。

第四部分探讨了政府法规，尤其是贸易壁垒，如何限制公司协作和优化全球供应链的能力，为经理人提出了一些建议。

正如莱斯·威斯纳在The Limited公司发现的，供应链只有通过协作才能得以优化，同时放弃绝对控制的思维方式。在平的世界中竞争并不仅仅意味着同位于班加罗尔或上海的一个公司签定合约，它需要一种截然不同的业务方式，需要全新的技术、全新的思路。本书旨在为经理人提供在平的世界中取得成功的经验和教训——不仅包括如何创建最佳供应链，而且包括如何形成网络协作能力，改变你的思维、战略和组织来迎接这一平的世界。

你准备好参与平的世界的竞争了吗?

●网络协作会给你所在的行业带来怎样的机遇?

●你的组织参与了哪个或哪些网络？在形成具体客户解决方案时，你的组织是如何利用网络的?

●你所在的行业中哪些公司分别扮演了网络协调员的三种角色?

●既然协作迫在眉睫，你下一步打算做什么?

第2章 协调网络（1）

第2章 协调网络

对于网络环境下的公司而言，平的世界为管理模式的变革创造了无数机遇。在平的世界中同样也需要建立更加灵活的体制，该体制以客户为中心，其中协作更加重要。

网络协作的威力是什么？2005年，标志着青年生活方式的著名品牌犀牛（Ecko Unlimited）使用传统的模式由香港的一家采购部门采购了1.5亿美元的服装。2006年春，该公司与利丰集团建立伙伴关系后，转向网络协作模式。一年之后，公司降低了价格，提升了装运的准时性，提高了商品质量，缩短了交货期。

犀牛公司因为这种模式的转变而形成了一种战略性的采购方法。公司减少了40%的供应商，花更多的时间与供应商打交道，提升了监控、质量控制和沟通工作。同时，该公司利用利丰广大的网络填补了采购方面的空白，使公司在需要新供应商时，能够更快地对新机会做出响应。Ecko公司在引进像印度尼西亚这样的新的采购国的同时，也巩固了其原有的采购基地。这种战略性的采购方法在第一年就使其生产成本平均降低了15%。

公司将其员工从香港调至生产国，当地的采购人员和工厂的质量控制监查人员使装运更加准时，仅仅一年的时间，准时性就从40%提高到95%。在当地直接进行决策也使交货期平均减少了21天，质量也得到了提高。

犀牛品牌的出现成为无边界一代的试金石，因为它将设计师、街头风格、电子游戏和运动融合在一起，自成体系。现在，该品牌的供应链也采取无边界的运作方式，将优秀的供应商和采购地区聚集在一起，目的就是以更低的成本配送更好的产品。

什么是网络协作

正如犀牛公司的经验所示，优化的网络协作对采购业绩会产生重大影响。什么是网络协作？要理解这一概念，就需要考虑没有网络协作的状况。利丰公司确实连一家工厂都没有，但是全球服装生产商溢达（Esquel）公司却是另一个极端，它拥有涉及服装的所有工厂：有产棉的棉田、有满足服装厂需求的纺纱织布厂。该公司拥有一个垂直整合的供应链，在该模式中，网络协作的需求处于最小化，业务由内部控制管理。

在坐落于同一位置的“一个屋顶”下进行生产，这似乎为单一工厂全包的生产方式做了有力的论述：它能对质量和整个供应链流程进行管理。在一个工厂里协调和管理流程看似容易得多，这一点在社会责任、工作条件和环境影响日趋重要的世界中尤其如此。正如安德鲁·卡耐基所言：把所有的鸡蛋放进一个篮子里，你要做的就是盯紧那个装有鸡蛋的篮子。在一个非常紧凑的区域中进行生产看起来似乎价格更低，监督、协调和物流的成本也似乎更低。

但是，在平的世界中，这种管理会减少灵活性。如果新生产的布匹更畅销或者贸易限制发生改变，现有工厂的竞争力就没有以前强。公司如何才能转变生产？在许多行业中，由于客户需求和成本结构变化很快，因此更需要企业灵活地、敏捷地应对客户需求。

联泰（Luen Thai）公司提供了服装行业的另一种模式，这一模式在中国形成了“供应链城”，即在同一位置的服装工厂和其他业务公司聚集在一起。像丰田公司的汽车供应链城一样，浓缩后的相关业务公司与生产商和供应商处于同一位置。这种模式进一步分类处理了垂直整合的公司。不同的公司管理着供应链上的不同组成部分，因此这一措施与完全自己拥有供应链的溢达公司区别很大或者说完全不同。买方可以直接飞到联泰公司所在地，在那里进行设计和生产。通过将资源在地理位置上集中，这一模式减少了客户与供应商之间的物流管理和协调工作。

利丰公司使用的协作模式与溢达公司、联泰公司和其他垂直整合生产商的模式完全不同。当所有权最小化时，协作更显得重要。

什么是所有权？所有权并不像许多经理人想的那么简单。无论是律师还是协议都不能决定所有权。一个由固定供应商组成的网络，即使并不拥有这些供应商，就灵活性而言，事实上仍然拥有了所有权。如果你购买一个工厂100%的产品，那么你在法律上是否拥有这家工厂有任何意义吗？重要的是，你事实上等于拥有这家工厂，面临和所有权人几乎相同的挑战。（正如我们将在第8章中谈到的要平衡供应商联系强度与网络灵活性之间的关系。）供应链越是依靠协作而非所有权来建立，就越灵活，就越需要管理该供应链的协作技能。所有权意味着对固定资产和投资的承诺，而在协作模式中，资产却不是很重要。

供应链越是依靠协作而非所有权来建立，就越灵活，就越需要管理该供应链的协作技能。

大部分全球公司目前都处于从所有权迈向协作的道路上。它们已经将生产或服务流程中

的部分环节转移至海外，也将呼叫中心或计划部门转移至公司外。它们和离岸生产商签订生产合同（在这方面也有许多不同的做法，像GE公司在印度建立了自己的外包中心，印孚瑟斯（Infosys）公司和其他公司签订了合同）。

溢达公司、联泰公司和利丰集团在组织供应链将服装和其他产品运送至全球生产商方面都形成了可行的模式。这些模式并存，可以服务于不同目的，不同的模式又进一步强调了平衡所有权与协作之间的差异性。溢达公司代表着完全的所有权和垂直整合模式，而利丰集团代表着完全的协作模式。这三种模式都需要某种程度的协作，这种需要因企业的不同经营模式而逐渐增强：与完全拥有企业的溢达公司相比，利丰集团的这种需要会更多。

所有权限制

在网络协调员看来，所有权问题就是你拥有自己的生产设施，在某种程度上，你关心的问题就是充分利用你的生产能力而不是响应客户的需求。然而，不集中关注客户的需求，就不会有业务，对一家碌碌无为的工厂进行投资是一种浪费。工厂只有完成订单才能支付工资，如果生产规模降低，就没有用于员工和培训方面的投入。你注重的是满足生产能力还是服务客户？所有权或多或少会限制客户服务的自由度。固定资产意味着供应链的形成始于工厂而不是客户。

当你拥有自身的生产设备时，在某种程度上，你就将注意力放在了产能的利用上，而不是顾客需求上。网络协调者要识别客户需求，建立满足这种需求的制造供应链和服务价值链。

网络协调员则是先挖掘客户的某种需求，然后形成生产供应链或服务价值链来满足这种需求，这种做法与传统的供应链恰好相反，实际上，这是一种“需求链”。传统的供应链是将某种产品或服务配送到该链末端客户手中。网络协调员以客户为供应链的开始，为实现绩效

而形成该链。这种做法打破了所有权的“统治”，在全球企业环境中更灵活地提供了满足这些需求的路径。正如我们在第7章“创造以客户为中心的公司”中将探讨的，这样做，网络协调员可以以客户为中心创建公司。正如利丰集团快速的发展和规模所示，协作模式扩展性更强。（当然，在这里探讨的所有权指的是实物资产而不是投资。网络协调员通过网络为其投资者创造了可观的财富和价值。如果没有固定资产，对于不断变化的客户需求，网络协调员的灵活性会变差，响应度会降低。）

在彻底为客户而改变方面，并不是所有企业都像利丰集团一样灵活。更好的客户服务才能使双方关系更长久、更宽广，才能使企业受益，才能避免困扰不少企业的客户流失问题——这种流失造成巨大的损失。在现有客户基础上扩大业务比不断开发新客户更有效。

在这样的框架下，终端客户的授权导致了所有权模式的萎缩，客户拥有更多的选择机会和更大的权力。他们得到的授权越多（例如：使用搜索引擎找到价格最合适的最佳产品），在该链上为其服务的公司的响应度就会越高。业务的成功需要最大程度在满足多数客户的要求。因此，不能围绕工厂需求进行组织，而要围绕客户进行组织。

“It”是什么？“It”在哪里

像eBay这样提供网络业务的网站很善于摆脱所有权方面的限制。eBay并不拥有其网站上上百万产品中任何一种的所有权。但2006年，公司的在线交易和其他业务的纯收入高达60亿美元，比前一年增加了31%。eBay只有13 000名员工，这就意味着每名员工为公司净赚460 000美元，但是这些员工中的大部分人的工作只是创造一个平台，真正完成工作的是20亿个注册用户。eBay并不和产品进行接触，它只是协调买卖双方的交易，为交易行为的发生创造一个平台。

eBay在其广告中向客户显示了一个彩色的“it”，它可以是客户购买的任何一样产品，如其广告所示：公司已经建成了一个可以配送任何产品到任何地点的系统。这种供应链不同于以前的供应链，包括汽车

供应链、计算机供应链、服装供应链等等，这些供应链均为专业化供应链。但是你对“it”供应链有何看法？该供应链的形成需要将重心从所有权转移至协作。

第2章 协调网络（3）

去参观位于旧金山East Bay的eBay总部时，这种感觉更为明显。让人感到吃惊的是，与eBay网站上看到的琳琅满目的各类市场相比，总部办公地点非常简单。员工在小隔间上班，背后设置着大型计算机，楼里有自费的硅谷咖啡厅。所有电子产品、汽车和其他不知名的产品在哪里？服装和体育产品在哪里？“it”在哪里？你什么产品都看不见。

eBay创造了一种完全不同于零售的销售模式。如同生产常常需要一家工厂一样，零售往往与库存、仓储和店铺划等号。但是eBay的魅力就在于其创始人知道他们并不需要拥有任何有形资产，他们没有仓库，也没有门店。没有所有权，客户就可以使用搜索引擎根据自己的需要建立门店。创始人皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）在完成自己首次网上销售（14 83美元拍卖了一支坏了的激光笔）后，就意识到人们无法预测这些“需要”到底是什么（他卖的并不是广为报道的PEZ糖果销售机。）激光笔是坏了，但是，奥米迪亚找到了一个收集坏激光笔的买家。

在客户需求和卖方销售的基础上，eBay可以灵活地重新组织所有交易。当有足够多的卖方在销售货物时，eBay就为买方创建了一个更容易发现的目录。网上付款合作伙伴PayPal（后来被eBay所收购）、配送伙伴UPS和美国邮政服务的出现，使交易更为便捷。eBay依靠的是卖方团体，在这方面，它会比亚马逊（Amazon）公司更有优势，因为亚马逊公司自己建立了仓储网。（实际上，亚马逊公司也意识到将买方市场转为卖方市场有利可图，可以让其在线销售二手图书和其他产品，该公司看到了从所有权向协作转移的价值。）

2006年8月，eBay 汽车频道销售了200万辆家用汽车，如加利福尼亚的一个买主从佛罗里达的一个经销商那里购买了一辆2005年的蓝色吉普2005 Liberty。eBay被描述为世界上最大的停车场，在那里卖方可

以建立一个网上跳蚤市场。但是要做的不仅仅是这些，这样做还为买方创造了一个平台，他们可以自信地购买素未谋面的卖方销售的汽车。这并非雕虫小技，这个平台包括买卖双方信誉等级信息，还包括理财、汽车检查、配送和保护买方等方面的服务信息。eBay汽车频道始于客户，他们将汽车信息上传到eBay网上，然后公司协调、组织这一刚刚成形的网络，创建一个平台，使其发展和运作得更有成效。

现在，想象一下eBay，现存的产品不仅仅通过网络买卖，而且通过网络生产。如果某客户想要一件特定款式和颜色的男式礼服衬衫，该产品将通过网络生产和配送。这就是网络协作模式，这就是利丰集团的经营模式——不是为个体客户的衬衫做协调，而是为零售商成千上万的订单做协调，这些零售商代表了相应客户的需求。

想象一下eBay，现存的产品不仅仅通过网络买卖，而且通过网络生产。

需求驱动的价值网络使得企业摆脱了所有权的限制。资产的所有权不属于网络协调者，因此，在因为某种产品或服务而建立供应链或需求链时，它没有任何包袱。以优化固定资产为重心的“供应链管理”转变为以利用网络合作伙伴资产、优化客户需求为重心的“网络协作”。客户提出想法，就能获得相应的产品。这里包含一种全新的涉及供应链和客户的理念。显而易见，一些现实世界的限制梗阻在理想状态和现实之间。但是，只要取消这些限制或使其最小化，比如削弱资产所有权，建立一个响应度更高、完全以客户为中心的企业，这一目标就能很容易地实现。

垂直整合的神话

对所有权的另一个挑战就是真正的垂直整合并不存在，这也是垂直整合模式的一大缺陷。流程中各个阶段所需的理想规模难以形成垂直整合。原因之一就是供应链不同层次的工作能力不同（如图2—1所示）。一家缝纫工厂的理想规模是员工不足300人，而染色、织布、纺纱和原材料生产适宜于规模化经营。这就意味着许多缝纫店最终使用

的棉布来自一位生产商，这样做的结果就是不能真正垂直整合供应链，该链的部分环节仍在寻觅链外买方市场。

分散化供应链意识到这一点，于是允许供应链的不同组成部分独立运营。棉花种植、纺纱和织布、染色以及缝纫工厂链接起来，尽管在垂直整合企业中，这些外部销售都以例外情况处理，但它们是分散性生产所要遵循的规则（见图2—1）。

全球分散系统：Tickle Me Elmo玩具没有在曼哈顿诞生的原因

垂直整合的工厂或供应链是在生产资源缺乏的情况下形成的，如汽车的制造能力在底特律。在一些非常专业的区域，只有少数供应商能满足特定的需要。在这种状况下，拥有所有生产能力的意义非常重大。但是，如今生产力相当富余。随着管理知识和技术技能的传播，这些生产力已在新兴市场形成。正如托马斯·弗里德曼指出的：技术进步使小公司更容易有大作为，更容易协调与大公司的关系。

这一点在□具行业尤为突出。鲍勃·温伯格（Bob Weinberg）（KB Toys产品推广和研发部副总裁）小时候，和父亲一起来到纽约市第五大道200号的玩具城。他父亲是玩具行业的销售代理，对小孩子来说，这种职业是父亲的最好职业了。

直到20世纪80年代初，整个玩具行业都以这里为中心。美国玩具行业每年95%以上的交易都在这里进行。位于第五大道的大厦建于1908年，与著名的熨斗（Flatiron）大厦毗邻，一直延伸至百老汇1107号。两座大厦由位于第24条大街的人行道连接起来，这就是众所周知的玩具城。到20世纪80年代时，玩具城的租金收益达1 000多万美元，在已经是天价的纽约市租赁市场中还要收取额外费用。来自世界各地的买家和600多承租人来到这面积100万平方英尺的批发市场。每年这里约完成40亿美元的销售额。这也是每年2月举行的国际玩具交易会的焦点所在，因为每年有10 000个买家光临玩具城和Javits中心小区。

2005年，第五大道200号被出售为公寓，这标志着一个时代的结束。“这一刻令人十分

第2章 协调网络（4）

伤感，”温伯格说道，他在玩具“反斗”城（Toys “R” Us）公司加入KB公司之前，在玩具行业奋斗了整整30年，“确实受到些创伤，但交易还在继续。现在最佳的购买机会是在1月份的香港，”温伯格又说，“在那里可以实现许多目标。”

纽约市服装生产也面临同样的厄运，在20世纪早期，有70%的美国女式服装和40%的男式服装在这里生产。随后，美国的服装生产中心转移至美国南部，又由南部转移至美国中部，最后，转移至亚洲。现在，美国的工厂和陈列室已经改为公寓大厦或星巴克咖啡屋了。尽管许多设计仍在美国，但生产端的设计工作却由全球各地各工厂之间的设计中心来处理。

所有的产品去哪儿了？走进香港利丰集团大楼中心的陈列室，这里看起来像一个小型的购物中心，陈列着公司主要客户的产品，在橱窗中也有KB Toys的玩具。这些“陈列室”在客户访问时充当会议室，同时它们也表明产品生产已延伸至海外，有玩具生产、家用产品生产，也有汽车零件的生产。公司较大服装展示间里陈列着各种品牌的衬衫、夹克和其他服装。

2005年，纽约的玩具中心被出售为公寓，在这个世界，你已不能将技术固定在纽约的几个大厦内，但你可以在世界中找到这种技术，你可以花钱租用它，也可以协调它。

但是，如果因此就认为香港已经成为这些行业的中心，那就大错特错了，因为根本不存在新的服装特区或玩具城。制作玩具和服装的生产力并不局限于一种狭小的地理概念。在平的世界里，生产力是分散的，也就是说，虽然你拥有第五大道上玩具城的所有权，但你未必有机会掌握世界上制作玩具的技术。美泰公司享誉世界的玩具娃娃Tickle Me Elmo是由广州一家拥有电子和毛绒玩具生产力的工厂生产的，但同时得到了美国设计师和其他人员的协作。

大千世界，你也许无法垄断技术市场，也不能将其固定在纽约的几个大厦之内。但你可以在世界中找到这种技术，你可以花钱租用它，也可以协调它。你无须去底特律设计或制造汽车，也无须去硅谷考察科学技术的下一步发展（尽管硅谷仍然是科学技术中心），你也无须去好莱坞拍摄一部大片。技术中心的确存在，但是与过去相比，这些中心分散得多，这就是说世界趋向无中心化。

贸易逆差的错觉

对全球贸易讨论的一大误解就是聚焦于贸易逆差。这些讨论通常源于政治原因，认为一个国家的生产商生产产品，另一个国家的消费者购买产品。但是从中国工厂发往美国的产品通常是欧美公司所下的订单，它们的供应链中可能包括中国、泰国、印度和危地马拉等地。错就错在认为一个国家生产和出口货物，另一个国家进口这些货物。

这是对世界认识的一种陈旧观点，也是托马斯·弗里德曼提出的全球化1□0或者是全球化2□0的观点。世界每天都在进出口货物或服务。然而，在平的世界中，这些货物或服务并非源于某个单一的国家，它们在许多国家分散生产。分散化运作是平的世界的实质所在。分散化运作彻底改变了我们对全球进出口贸易的看法。“原产国”、双边“贸易逆差”在平的世界中意味着什么？平的世界会给我们对公司的看法、企业的设计和经理人的主要责任带来怎样的挑战？这是一个全新的世界，我们需要遵循全新的规则。

“原产国”或双边“贸易逆差”在平的世界中意味着什么？这是一个全新的世界，我们需要遵循全新的规则。

现在完全有可能打破原属于一家工厂的流程，在不失去管理的条件下将其分散到许多国家。尽管现在说地理位置无关紧要这话有点太早——在很多方面，地理位置至关重要——但地理位置已经不太重要了。这一新现实使经理人需要重新考虑他们对企业的看法和自己工作的观点。戴尔计算机公司看似坐落在得克萨斯，但公司在亚洲雇用的员工更多。利丰集团看似一家以香港为基地的企业，但香港只是一个

流动的、无国界的、有规律运作的、经营范围涉及40多个国家的全球生产企业的枢纽而已。

第2章 协调网络（5）

指挥/管理者的重要性

局外人在观察时会认为乐队里的乐手完成了所有的工作，因此，供应商会完成供应链上的所有工作。如果这样认为的话，那么乐队指挥在指挥台上就是挥挥胳膊，网络协调员就是把买家和卖家放在一起。但是，像乐队指挥一样，网络协调员的作用至关重要。对乐队指挥而言，他的作用就是领导和指导一个才华横溢、创造力丰富的乐队演奏出完美的作品。而对网络协调员来说，他的作用是领导一群才能卓著、技术熟练、影响广泛的供应商生产出质量最好的产品。

乐队指挥的成功并不取决于他弹奏一种乐器的能力，网络协调员的成功也不取决于其在供应链的某一具体环节的技术实施。乐队指挥也许很擅长演奏一两种乐器，但在乐队中他并不参加演奏，乐队指挥的作用就在于指挥乐队进行演奏。同样，网络协调员也许并不是各个阶段生产的专家，但是他非常了解整个流程，也知道如何帮助合作伙伴处理某一特定的步骤。不论是乐队指挥还是网络协调员，他们的长处在于开发网络的才能和创造性，协调个体因素，确保整个流程的顺畅。

像乐队指挥把一群才华横溢的乐手团结在一起，根据乐章为每个乐手分配任务一样，网络协调员将供应商网络聚集在一起他要完成和乐队指挥同样的重要任务。

第一项任务是设计流程，挑选出观众喜欢的乐曲或满足客户需要的产品。

在平的世界中，协调是一项重要的管理技能。协调者的能力在于发掘潜力，创造网络，协调所有个体因素，确保整个流程的成功。

乐队指挥挑选的是乐队将要演奏的音乐，而网络协调员挑选的是网络项目并决定构建每一项目供应链的最佳路径。但这一任务的完成

并没有看起来那么直截了当，因为网络协调员需要了解客户，还需要在为客户寻找机会方面展示出创造性。

第二项任务是决定用什么乐器演奏某一乐章。这就意味着既要给要演奏的乐曲配音，决定用什么乐器演奏什么乐章，还要挑选乐手。网络协调员决定某一特定订单所需的供应链，分解完成这一订单所需的供应链，挑选完成供应链流程的具体供应商。网络协调员还要决定成为网络组成部分所需的重要知识和生产力。

第三项任务，像乐队指挥一样，网络协调员站在团队的最前面，确保所有人在同一时间同一地点演奏同一乐章。网络协调员要确保供应链流程的每一环节都顺利开展，运用自己的知识提出问题、解决问题。网络协调员要确保恰当的产品以最合适的价格在最合适的时间出现在零售商门店。假定才华横溢的乐手或供应商相对独立，也有一定授权，指挥或协调员的权威取决于赢得网络成员的尊重。作为领导，指挥也形成了乐队独有的文化，通过乐队演奏表明该文化的价值。协调员的指挥棒是协调的工具，不是强迫成员投降的大棒。乐手们如果不满意，完全可以罢免乐队指挥，因为他已失去乐队成员对他的尊重。由于是民主推选的领导，因此指挥或协调员的权威来自于追随他们的成员。

两种网络类型：固定网络或灵活性网络

网络的灵活性程度不一。有的网络，像在第1章中谈到的制造波音飞机的网络就属于比较固定的网络。这就像一个常设乐队，长期团结协作的目的是演奏出独一无二的和谐之声。听音乐会的人们会谈论起宾西法尼亚交响乐团的“宾夕法尼亚之声”。人们在网络中又创造了奥利弗·威廉姆森（Oliver Williamson）所谓的“专用投资”，这类投资在半导体、航空和国防行业非常普遍。供应商很难进入此类行业成为其网络供应商，但是一旦进入，网络会趋于平衡，因为确立符合发展要求的新合作伙伴需要较高的转移成本。网络成员之间只有相互依靠才能共同创造生产力。

与常设乐队不同的是，签约乐队的灵活性更大，属于比较灵活的组织。乐队成员因某次演出或短期演出签约在同一乐队。加入一个较大的乐手网络则预先具有成为签约乐队成员的资格，但是乐手的准确配置取决于需要演奏的具体音乐曲目。这样做灵活性很强但是声音未必独特。在像服装这样的行业中，专用投资未必重要，因为各类供应商产品质量有保证，可以互换。这就意味着转移成本会更低，但同时也意味着网络协调员的作用更重要——他要确保不同的组成部分团结协作共同创造出一致的产品。

网络协调员要做出的一个关键决定就是要设计什么类型的乐队。应该是一个固定的、永久拥有自己“独特之声”的乐队，还是一个流动性强，适应能力更强的签约乐队？这个决定部分取决于研发网络所需的特殊技能——这种技能相对于那些可在许多网络上转换的技能而言与众不同，也取决于其所需要的灵活性和适应性，自组的签约乐队进一步加强了这种灵活性和适应性。

共享经济价值

网络在其合作伙伴中创造了共同的经济利益。网络创造的价值如何进行分配？这是一个至关重要的问题。因为要使网络持续发展，网络协调员必须关注网络成员之间共享经济价值的方式。在第8章中，我们将会谈到供应商因加入网络而受益的问题。实际上，因为它们并非被迫成为网络的一部分，所以它们参与网络肯定会受益。

在一个相对自由的市场，中小型供应商有销售其产品的其他机会，协调员可以依靠不同的供应商，市场本身公平地决定价值分配。如果一个供应商的服务能够被商品化，就像其他业务一样，经理人必须寻求方法开发具有附加价值的生产力，这样在定价方面他们就会有更多的周旋余地。

第2章 协调网络（6）

但是并非总是存在这种相对自由的市场。一个大型零售商有其固定的供应商，这些供应商要依靠该零售商才能存活，该零售商可以利用这种权力压榨供应商，使供应商的利润微薄，甚至无利可图。对一个大型公司，这种诱惑会因为名誉风险而减弱，因为名誉风险可能使它将来难以吸引合作伙伴。生意的延续也取决于其供应商的持续成功，因此一个大型参与者不可能仅让自己成功而让合作伙伴苟延残喘。所以说，网络代表着一种共生的关系。

为了使网络能持续下去，网络协调者必须对成员间如何分享经济价值高度关注。

网络的灵活性越强，其面临的权利失衡和价值共享的问题就会越少。网络协调员不会将所有生产卖给一个供应商，因此并没有控制供应商。新的科学技术给小型参与者提供了更加平等的平台，使其有更多的机会接触世界范围内潜在的合作伙伴和服务市场。这种灵活性使供应商受益且不会给明智的协调员造成伤害。

一个大公司未必会在这一网络中捷足先登。有时，网络协调员很难更改一个拥有罕见或专业化生产能力的供应商（如半导体或客户定制化产品）。在这种情况下，一个重要的小供应商可能抬高其价格。到某一程度，更高的价格可能会吸引新的竞争者，开辟新的市场，但是在那些需要许多年才能形成这种生产能力的领域，这一过程非常缓慢，会使供应商赚取更多的利润。

在同一网络中大公司之间的关系和共享的价值会非常复杂。例如，在飞机制造方面，通用电气（制造引擎）和波音公司都不会让出网络的控制权，也不会放弃网络产生的价值。在这种情况下，这种网络会产生“双星辉映”的效果，在网络中心有两个协调员。从属的协调员也许会创造最终产品的重要部分，这样，主要的网络协调员就是协调员的协调员。

有时，网络是由官方和非官方两种合力协调而形成的。例如，20世纪80年代，欧洲中央银行迁至法兰克福，伦敦作为主要金融中心的位置因此受到威胁。1986年，伦敦开始放松“大本钟”管制，取消了固定的手续费，增加了电子系统的使用。结果，这些变化促进了伦敦的金融业务活动，那怕许多商业银行和它们的执行总裁并不是英国人。现在，伦敦不仅是欧洲的主要交易中心，而且大本钟也启动了一系列事件使伦敦与世界相连，使其成为全球金融中心之一。

挥动在乐队前面的指挥棒

不管乐队还是网络是如何配置的，价值是如何分享的，都需要协作。如果没有指挥，乐队就不能演奏出乐曲。如果没有积极有效的协调员，网络就不会存在。在小型合奏中，通常是其中的一个乐手扮演指挥的角色。在供应链中，其中的一个成员或零售商也可以扮演协调员的角色。即使如此，也必须完全理解其协调作用，并熟练执行：因为协调将决定整个流程的成败。在垂直整合的供应链或其他价值链中，该链的所有权属于网络协调员。所有事务都在该链中，因此如果协作减少，该链就会成为传统的供应链。由于供应链越来越分散，连接得越来越松散，对供应链的管理和供应网络的管理就越来越复杂，这样就更需要进行协作。

传统供应链管理和网络协作的区别就像交响乐的两种不同演奏方式。一种是将该乐曲全部输入电脑，由电脑控制演奏；另一种是由现场乐队演奏出该乐曲。由电脑控制演奏的乐曲仍需详细说明和协调所有任务的技能，但是所有任务或多或少是通过中枢环节控制的。另一

方面，现场乐队演奏需要乐手的个人贡献——他们在乐队中的实力、弱点、秉性和地位。

尽管乐队的每个成员都要对音乐会的成败负责，但是音乐会的成败最终取决于处于中心位置的指挥。网络中每个成员都在发挥作用，但网络协调员要负责在合适的时间、合适的地点以合适的价格配送恰当的产品。乐手负责的是各自具体的分工，指挥负责的是总体协调。

你准备好参与平的世界的竞争了吗?

●你所在企业拥有其供应链或服务价值链的所有权吗？还是协调其供应链或服务价值链?

●从所有权向协作转移会有什么机遇?

●你所在企业市场的网络协调员是谁?

●哪种模式会为你所在的企业提供更好的服务？“常设乐队”模式，还是“签约乐队”模式?

●既然越来越需要网络协作，你下一步需要做什么?

第3章 网络之间的竞争（1）

第3章 网络之间的竞争

过去常常认为竞争就是公司与公司之间的竞争。但是网络化世界就像一项团体比赛项目——最终的得分取决于整体的实力而不是单个队员的能力。最佳的网络才会赢得竞争。你将如何设计能够提供快速发展平台的网络呢?

春天来了，北美梅生□迪克森分隔线梅生□迪克森分隔线是美国宾夕法尼亚州和马里兰州的分界线，也是南北战征之前美国的南北区域分界线。这条分界线是美国历史上文化和经济的分界线。其名称是为了纪念发现宾夕法尼亚和马里兰之间的地理分界线的18世纪的英格兰探险者梅生和迪克森。这一地理名词在美国的电影，音乐和文学作品中常有提及。（Mason□ Dixon Line）以北精力充沛的男人已经开始准备烧烤野餐了。冰雪融化后，去烧烤是迎接夏天来临的一种礼节性行为，在现代相当于围着五朔节四月三十日被称为“五朔节”，是欧洲春天最古老最重要的节日。花柱跳舞。在野餐时烧烤排骨或汉堡包意味着夏天的到来。所以，冰雪融化之时，那里的人们脑海中就会有野餐的影子。

而对销售烧烤架的生产商和零售商来说，春天并不能让他们感到快乐。这种买卖模式意味着，在五月初，所有购买烧烤架的顾客几乎会在同一时刻汇集在零售门店，他们想要烧烤架而且当时就想拿到手。在这之前，顾客们买的是雪铲。然后，突然他们就开始购买烧烤架。结果几乎大半年都无人问津的产品突然从货架上飞走了。在几个月的时间里，所有能卖掉的烧烤架都卖掉了。对在中国制作烧烤架的工厂而言，这意味着一年有9个月的时间一个烧烤架都不作，而剩余3个月工人每天要工作24小时。也就是说，要找到足够的工人，让他们从乡村回到工厂，然后等工厂停工的时候再解雇掉。由此会引起许多

问题，如：加班费、原料供应和装运等问题。同时也需要尽早地从意大利采购煤气喷嘴，从世界各地采购足够数量的轧钢以满足需要。

对零售商来说，等待货运到达意味着扣人心弦的一刻，有时为了保证货物准时到达而采取空运，这要多付许多费用。零售商最不愿意看见的就是念念不忘烧烤架的顾客进到商店里又空手出来。因为这种情况不单单意味着失去了一次销售机会，还意味着将一个顾客输给了一个竞争者。

其实解决这种两难处境非常容易。工厂可以利用更长的时间理顺烧烤架的生产，并将其存入仓库。这样做既避免了工人加班又可确保对零售商的稳定供应。你在花园里进行烧烤时用的烧烤架与一辆豪华车或一件时装并不同。每年烧烤架的设计变化并不大，所以可以提前设计和制作，不会过时。但是令情况复杂化的是：理顺生产并不是一种工厂自身可以达到的解决办法。如果它们在仓储方面进行投资，它们必须承担额外追加的成本，如果它们对需求解读失误的话，会因为这一产品而一蹶不振。工厂因此必须承担生产和仓储费用直到将烧烤架卖给零售商。在仓库中有库存，它们就很容易受到零售商的价格压力，因为零售商此时处于上风。所以，供应商自己对这一挑战也没有一个好的解决方案。

零售商也一样，它们想要降低成本，而不想在生产商的业务中有太多投资。因为这些投资会让它们比较脆弱，使它们在同供应商谈判时陷入弱势。如果只考虑到个体行为，零售商和生产商都会尽力优化它们的业务，这样做的结果就是整个系统的次优化。这个问题不能分块解决，只能通过通盘考虑整个供应链——包括零售商和生产商——从而优化整个供应链来解决。

利丰集团和北美一家重要的零售商合作，将管理延伸到了整个生产周期，这家零售商每年采购价值7 500万美元的烧烤架。

如果没有广泛的网络协调，供应商和零售商谁都不能解决烧烤架需求波动的问题。

作为网络协调员，它代表零售商给工厂提供120天的信誉保障，并安排存储烧烤架。这样，工厂就不需在10月份开始生产，而是在8月份开始生产。多了两个月的生产循环周期就意味着缩短了工厂的加班时间。大部分货物可以通过海运运输，降低了开支，避免了抢购费用的支付。零售商以略低的价格购得了烧烤架，即使包括仓储收费价格还是略低的。工厂的波动会变小，成本会降低。因为整个供应链的质量得到了极大提高，所以双方都受益。

新型竞争

第3章 网络之间的竞争（2）

竞争不再是企业之间的竞争，而是供应链之间的竞争。供应链上的合作伙伴是同一团队的成员，它们想要实现价值最优化。如果其他供应链“击毙”了你们的供应链，链上所有的成员都会出局。供应链上成员合作得越紧密，它们的竞争能力就越强。这是对合作伙伴关系的一种完全不同的诠释，也是对公司自身更广义的一种理解。

竞争不再是企业之间的竞争，而是供应链之间的竞争。这是对合作伙伴关系的一种完全不同的诠释，也是对公司自身更广义的一种理解。

这改变了供应链成员之间互动的方式。在原来的供应链（或其他配送产品或服务的“价值链”）中，供应商想从买家那里得到最优的价格，买家从供应商那里寻求妥协。每个参与者都在优化供应链上的各个环节，这样就产生了典型的“牛鞭效应”，因为订单延误或缺乏协调会导致存货过多或存货短缺。在货架上没有摆放正确产品的零售商会处于弱势，因为该零售商的竞争对手拥有更好的供应链。需求的强烈波动会对工厂的生产计划造成破坏。

在欧洲杯足球比赛中，如果单个球员总是争着控制球、想得分，面对有团队精神的竞争对手，整个球队会失利。球员的个人技术非常重要，但是他们团结协作的能力也很重要。球员虽技术一般但是团结协作，他们球队的表现会比自以为了不起的没有合作精神的球队好得多。例如，有关篮球的研究表明最成功的球队并不是那些拥有一个出色球星的球队，供应链也是如此。在设计良好、协作良好的网络中的一组稳定的合作伙伴会比一个实力较弱的供应链中某个较强企业的表现出色得多。

在划艇比赛中，舵手的作用不是划桨，而是协调。

对划艇划手的研究结果也很相似。两队划手进行比赛：一队由四个实力最强的划手组成，另一队虽实力不如他们但是协作精神更强，

结果有团结协作精神的那一队赢得比赛。这也是团队意识到多带一个舵手非常重要的原因，因为舵手可以使每个队员遵循节拍划船。舵手虽然是个轻量级的人物，不用划桨，也对使划艇前进起不了什么作用，但是他能使所有的队员在划船时遵循节拍。在划艇比赛中，每多一磅的重量对赢得比赛都很重要，那舵手用什么来证明带着他这么一个多余的人是至关重要的？舵手的作用不是划桨，而是协调。

由于供应链上的每个参与者都想使其效率最大化、尽可能获得最大的利润，结果产生了敌对的关系。敌对的关系不能产生最佳效益，因为为了将实力最强的参与者的利润最优化，通常会牺牲供应链的整体效率。比效能更重要的是建立一个成功的现代化供应链，敌对的关系对此非常不利。这种关系会损伤供应商的创造力，降低灵活性，在许多方面使供应链次优化。由于灵活性日趋重要，缺乏合作造成的不良影响日趋严重。

另一方面，合作能提高供应链的整体实力。例如，考虑一下快速补货。一家美国零售商的所有在印度的毛巾生产商都和该零售商连接在一起。利用海外合作补货，零售商可以减少存货，因为它可以追踪并点清在码头、水运甚至在印度工厂里的存货数量。生产商可以保留一些货物和纱线存货，在某种程度上，可以加速或减慢工作进度。零售商永远不想毛巾脱销，但是现在用来对付需求高峰的存货在整个供应链上存在，而不是在零售商自己的仓库里。非常典型的情况就是，零售商每周日晚给生产商传输EDI（EDI：电子销售数据），生产商在周一前给出答复，所需的货运在周三前启程。这就是名为72小时的循环补货。只有真正成为合作企业，整个供应链上的成员才能团结协作，获得效益最大化。

提高网络质量

一个欧洲零售商抱怨他在斯里兰卡一家工厂的服装订单常常会延误很长时间。这家工厂业绩非常突出，问题出在为该工厂提供面料的一家韩国供应商。尽管这家斯里兰卡的工厂是全国最大的工厂之一，

但该厂内部采购部门规模较小，没有海外员工，也没有海外运作。原材料从韩国运抵后，该厂会对其进行检验，但是如果质量较差，就会拒收或者提出换货，这样就会延误产品的生产和装运。但是等斯里兰卡方面意识到这一问题时，已经使用漫长而昂贵的船运运输原材料。这样不但增加了成本，还延长了时间，减慢了配送速度，增加了零售商存货短缺或减价的风险。

第3章 网络之间的竞争（3）

作为网络协调员，利丰集团的解决办法是代表斯里兰卡供应商在韩国检验面料，这样做省时省力。除了面料检验方面的问题，斯里兰卡的供应商还是一家运作较为成功的工厂，但是工厂高墙外发生的事情比在工厂中正在进行的生产要重要。通过改善整个供应链流程，这家工厂拒收的货物变少，成本因此降低，对零售商方面的延误也减少了。从更广义的角度审视整个供应链流程和网络，会使整个供应链流程产生巨大的改善。

在和对手竞争中，许多公司已经开始意识到一个实力更强的供应链的重要性。戴尔、沃尔玛、丰田等公司已设计出优于竞争对手的供应链，这样它们就可以给客户传递更优化的价值。尽管其中的一些供应链建立在弹性网络的基础上，但是这些供应链通常是围绕固定供应商关系建立的。需要迎接的下一个挑战就是不要考虑供应链与供应链之间的竞争，而要考虑网络之间的竞争。

网络之间进行竞争意味着进入最佳网络的公司不仅今天能在竞争中超越对手，而且在将来完全有实力超越对手。它们现在能够创建实力更强的供应链，也能够在原供应链的基础上设计新的供应链。这样，公司就有更多的机会响应客户需求。最佳供应链源自最佳网络。

这就像一个球队中板凳球员的力量。在特定的时间，只有几个球员在球场上，更多的球员坐在板凳上。有些有特殊技能的球员在比赛中的某个时间会被替换上场，有时也会因为另一个队员受伤或过于疲惫而被替换上场。在美国足球比赛中，“特殊小组”会因为具体的情况被带上场，比如点球或前场任意球。同样，供应链可以从板凳球员中寻求资源，以供应商生产能力和客户需求为基础重新安排供应链。尽管并不是所有的球员都在球场上，但球队应对各种状况的能力取决于整个“板凳队”的实力。

网络之间进行竞争比单纯供应链之间的竞争情况要复杂。一个供应链上所有的合作伙伴了解到总体情况之后，能够明白如何通过合作而受益。作为网络的组成部分有一些好处，但是这些好处看起来并不明显，尤其是作为网络的个体成员参与一个具体的项目时。网络协调员需要具备将合作伙伴整合成供应链组成部分的能力，

网络之间进行竞争意味着进入最佳网络的公司不仅今天能在竞争中超越对手，而且在将来完全有实力超越对手。这就像一个球队中板凳球员的力量。

而这是建立在有可观经济回报的基础之上的，也需要将合作伙伴融合在整个网络中。网络参与会产生有形和无形两种利益，例如：学习、信任、接触全球客户的机会、长期业务发展等。网络协调员的部分作用就是教育整个供应链上的成员要依靠团队精神才能受益（当然，如果成员同时参与不止一个网络，而且它参与的网络之间有时可能会有竞争，这时情况会复杂化。）。

网络的智慧

詹姆斯·索罗维基（James Surowiecki）在其《群体智慧》（The Wisdom of Crowds）一书中指出，团体的智慧有时会比个体的智慧超群。正如中国的一句古话“三个臭皮匠赛过诸葛亮”。谷歌（Google）搜索引擎的成功让我们看到了这种智慧的力量，该引擎建立在其他用户搜索的基础之上。另外一个例子也证明了这一点。专家在回答“谁想成为百万富翁？”这一游戏节目的问题时，只有65%的时候能回答正确，而“不太专业的”电视观众有91%的时候都能猜对。索罗维基指出，“在合适的环境中，群体的智慧更加不同寻常，通常比他们中最聪明的人还要敏捷。”

网络运作起来也能比起个人成员或公司成员更敏捷。只要有合适的收集和分享网络智慧的体系，该体系会比任何个人成员都敏捷。这就意味着一个实力雄厚的网络胜过由实力雄厚的参与者组成的集会：

这还取决于网络中的成员的组织方式以及它们互相作用和影响的程度。

“平的世界”的技术力量有能力将一个群体或公司群体集合起来，为一个共同的目标而奋斗，不论该目标是与朋友有关，还是要利用全球革新网去发现下一个主打产品。在协调良好的系统中，如果群体共同努力，就可以研发出超出个人能力范围的项目。霍华德·莱茵戈德（Howard Rheingold）在其著作

网络运作起来也能比起个人成员或公司成员更敏捷。协调使得敏捷的网络更加敏捷。

第3章 网络之间的竞争（4）

《聪明的暴民：下一次社会革命》（Smart Mobs：The Next Social Revolution）中探讨了无线技术如何在现代网络生活中将人们联系在一起。《维基经济学：大规模协作如何改变一切》（Wikinomics：How Mass Collaboraton Changes Everything）一书的作者唐·泰普斯科特（Don Tapscott）和安东尼·威廉姆斯（Anthony Williams）探讨了公司如何利用网络团结协作解决问题、创造价值。人们越来越意识到网络的威力。

网上社区展示了利用网络智慧的一些可能性。电脑软件开发者（尤其是他们拥有专门的客户群时）越来越依靠网络来回答客户问题，降低客户支持的需要，他们也借由网络检测软件，减少内部检测的需要。许多公司利用内部交易市场进行销售预报，也利用公开拍卖以承销保险。

以维基为基础，“群体的智慧比个体超群”项目在2006年启动，以检测利用社区的集体智慧是否可以撰写出一本书。该项目由培生出版社——沃顿商学院出版社赞助，沃顿商学院高级管理学SEI中心、麻省理工大学集体智慧和个人感悟中心邀请一百多万名参与者撰写和编辑了这本网络书籍。该书旨在检测通过社区合作创造出一件富有智慧和商业内涵的产品。

还有一个团队甚至设计了一辆外包汽车。马克尔斯·真兹原宝马公司的一名员工Markus Merz，发起了这个外包汽车项目（该项目英文缩写为OScar）。该项目已经聚集了一千多个参与者，他们要制造一辆四开门的电动汽车。社团成员通过由志愿者管理的论坛交换意见，最佳的创意汇合进汽车的设计中。该项目虽然还没有生产出一辆原型车（更不用说进行碰撞试验和其他测试），但该项目表明外包模式正从软件和人们的知识领域进入到实物产品的生产之中。

但是群体的智慧并不总是超群的。还记得索罗维基（Surowiecki）说过他们“在适当的环境”中有超群的智慧。在不当条件下，群体的智慧不如个体。许多实例指出“群体思维”像旅鼠一样将群体中的成员拉过危机的边缘。群体能够强化当前的思维模式，并且产生杰出的创意和意外之举。但是仅仅将有超群智慧的人聚在一起成为一个团队是不够的，还需要有适当的环境。其中一种适当的环境就是让一个人通盘审视网络，组织网络，创建框架和平台，并把合适的人集中起来，这个人就是网络协调员。

智慧更超群的网络若要产生就需要指导、启迪，需要一双有形或无形的手将各个方面的作用集合在一起。换句话说，群体需要协调。否则，群体会很快分崩瓦解，会有愚蠢的行为。协调工作就是使智慧超群的网络智慧超群。

超越低廉的范式：网络原理

形成一个固定的供应链或服务价值链的目的是配送一种具体的产品或服务。供应链管理人必须了解实现该目标所需的特定能力，另一方面，也需要设计更广泛的网络，提供更丰富的能力，这种能力也许目前非常需要，也许将来非常有用。那么，这些能力是什么？什么是网络设计的原理呢？

虽然配额和成本节约曾是将生产转移至国外生产的主要动力——在这种决定中仍起着主要的作用——

虽然配额和成本节约曾是将生产转移至国外生产的主要动力，公司也越来越意识到其他因素的重要性，如世界最佳产能、弹性增强、速度提升、建立合作、消除全球贸易限制以及确立标准等。

公司也越来越意识到其他因素的重要性。成本费用很低的地理位置不一定总占上风。在外包服务中，成本也不是审视在国外发展与否的主要原因。美国国家事务局（Bureau of National Affairs）在2004年进行的一项人力资源外包调查表明，外包有两大原因：一是获得更专业的技术；二是提高服务质量。被调查者中只有28%的人认为降低成

本是主要动力之一。比价格因素更重要的全球网络的动因是为了获得世界最佳生产能力，增加弹性，加快速度，对合作进行资本化投资，消除全球贸易限制，形成标准。设计最佳网络时，我们需要了解这些方面给网络带来的好处，在后面的章节会有更详细的探讨。

第3章 网络之间的竞争（5）

“妈妈，给我多喂点！”获得全球最佳生产能力

设计网络时需要考虑到能否有多种渠道来获取多样化的能力。尽管会说话的洋娃娃说的单词不多，但我们可以清楚地了解分散性生产的潜能。20世纪80年代会说话的洋娃娃诞生了，它是玩具制造业革命的代表（见图3—1）。人们把这个奇妙的金发碧眼洋娃娃描述成“会动会说话”的玩具。需要一个新词来描述它和以前上了发条后才能说话的洋娃娃的不同在哪里。当小孩给这个洋娃娃喂完奶时，它会说“嗯，很不错”。如果把奶瓶很快拿出来，洋娃娃会说“妈妈，给我多喂点！”如果把它抱起来，它会说“我喜欢被抱抱。”这个洋娃娃给人感觉就是一个活生生的人。尽管这些话没有尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）登上月球后说的话“人类的一小步，世界的一大步”深刻，但是这些话代表着通过分散性生产将不同生产能力集合在一起的突破性发展。

分散性生产使会说话的洋娃娃这样的产品研发与众不同。只有将世界各地的最佳组件集合在一起才能有这样的发展。会说话的洋娃娃用的是来自台湾最好的计算机芯片；中国大陆用最好的乙烯基材料组装娃娃的身体，韩国用最好的面料作为娃娃的服装。无国界生产将这些元素——来自最佳原产地的最佳组件——集合在一个洋娃娃上。

网络需要找出世界最佳的生产能力，不论这种生产能力在世界何处。例如，在制作瓷制餐具时，最佳的贴花设计技术来自日本，而且它们相对来说价格较低，容易装运，因此可以运到中国，因为质量最好且最廉价的瓷器是在中国生产的。结果就生产出价格合理、质量上乘的成套贴花瓷餐具。这样做比在上述两个国家中的哪个国家单独生产效果都好。

在一些情况下，世界的某些地方是专业能力的中心。例如，印度制造的休闲棉衬衫质量最好，而白色棉布西装衬衫就要数中国和韩国制造的了。某些漂亮的绣花和珠饰集中于某些城市或地区，在这些地

方生产这样的产品意义非凡。在《唯一可持续的锋芒》（The Only Sustainable Edge）一书中，作者约翰·海格尔（John Hagel）和约翰·希利·布朗（John Seely Brown）认为，外包的真正力量在于获得生产能力。公司可以利用外包通过获得世界上顶级的生产能力而加速该能力的建设。

9·11事件和SARS病毒：建立弹性系统

设计网络时还需增强其灵活性和弹性。现代社会中，人们会遇到令人震惊的事件。这些令人震惊的事件有时是因为管理方面的变革而引发的，有时是因为经济、政治和自然灾难而引发的。在美国发生的9·11恐怖袭击和亚洲的SARS病毒爆发，使我们可以看到此类事件在世界范围内引起的不良影响。

2001年9月11日，在恐怖者袭击纽约和华盛顿之后，许多零售商认为美国的消费经济会受到重创，甚至崩溃。当一个惊恐万分的零售商给香港打电话要取消非常时髦的伞兵裤（脚口至腿部装拉链）生产线时，利丰集团建议将订单更改为通用的、四季均可穿的长裤，其他产品保留拉链。最后，顾客持续购买，零售商又续了伞兵裤的订单。利丰集团也迅速地将生产从高风险的国家转移到低风险的国家，在一周时间内重新配置了价值几百万美元的商品。

2003年3月香港爆发了SARS病毒，世界卫生组织在4月初发布去香港和中国南部旅游的警告。利丰集团的一些海外客户取消了5月和6月去中国大陆的旅程，这两个月正好是采购旺季。为响应客户请求，公司将生产订单分配到大陆的好几家工厂，以免其中的一家因为SARS病毒而停业。想到生意可能会遭受损失，利丰集团给客户安排了视频见面会，将其高级管理层中一半的管理人员转移到美国和欧洲分公司。香港的其他公司在这一非常时期受到重创，而利丰公司仅失去了5%的订单。像因特网一样，建立供应商网络就是用来应对灾难的一种弹性系统。

一般情况下，这种中途发生的变化仅在较小规模内进行。由于汇率浮动、需求变化或者法规变动，网络协调者要相应地改变供应链。像利丰集团这样的网络协调员可以同时承担各种层面的多种交易，将原材料运给生产商，将工厂连接起来，管理物流和分配网络，以客户为中心形成知识化网络以支持产品的设计和发展。由于公司有一个广泛和多样的网络，所以能轻而易举地将订单从经济或政治遭受危机困扰的国家和地区转移到其他更稳定的国家和地区。

第3章 网络之间的竞争（6）

有些弹性系统设计得比较烦琐，比如要有备用电话网络、信息系统等，但是分散化的网络自由程度更高。弹性系统不仅仅支持一种生产能力，它还能动态地进行再配置，将各种流程转移到世界不同的地区。它拥有的不是一两个备用设备，而是将成千上万个工厂集中到新的供应链中来。

两百万棵圣诞树：加速生产

设计网络时还需考虑增加速度。即使是在平的世界，一年也只过一次圣诞节。12月24日价格昂贵的圣诞礼物和包装纸在12月26日会降价50%或更多。所以，当可口可乐在墨西哥需要紧急订货，以生产一棵独特的可口可乐圣诞树作为奖励时，最后期限是不容商量的。

圣诞树只是一个小小的惊喜，约一英尺高的绿色的聚苯乙烯圣诞树，有辆玩具火车在它底部运行，树枝上点缀着一闪一闪的彩灯，还用可口可乐的饮料瓶、圣诞老人和北极熊装饰。当树上响起圣诞音乐时，在树里会有一盏很小的白灯旋转。灯光通过装饰物将舞动的星星、可乐瓶和其他的影像反射到墙上。但是，客观上讲，如果所有这些特点集中在一棵圣诞树上，这棵树制作起来非常复杂。因为需要将不同供应商的许多生产能力集合在一起。如果用塑料制模，这棵圣诞树需要四五十种工具和上百种模子。在圣诞节前夕，可口可乐公司需要两百万棵这样的圣诞树。

这样一个项目也许需要一年或一年多才能完成。但是现在只用了四个半月的时间就完成了。为压缩生产时间，利丰集团同时让三家工厂生产圣诞树。被选中履行这一订单的工厂位置毗邻，这样更便于共享零件。IC芯片来自中国台湾，因为在台湾有最好的芯片制造公司。芯片短缺时，公司会直接派员工乘飞机去取更多的芯片，因为生产过程中出现暂停，公司承受不起。与停产和将制成品空运的花费相比，花200美元的机票钱去取小小的芯片是小菜一碟。

在管理生产的同时，利丰集团密切监督着每一家工厂以保证三家工厂生产的产品看起来一模一样。到10月时，700个装有圣诞树的集装箱用船运至可口可乐公司，促销取得了巨大成功。现在，可口可乐公司的这种促销和其他工作都由利丰集团负责——但通常每次项目的采购都依靠不同的供应商组合。

分散性生产能减少循环时间。从历史的发展来看，开发一条衣服生产线并将其配送给供应商需要12~15个月时间。对于2008年春季的生产线，在2006年夏季就要开始投产。现在，生产日期能被压缩到45天，虽然还需要六七个月的时间进行设计并按设计图做出样品展示给零售商。二次订货在15天之内就可完成。

在广义的网络中，可以进行并行生产，这样就加快了速度。加快速度的另一个策略就是设计一个网络，在这个网络中首次生产将在成本最低的市场进行，而二次订货的产品在终端市场附近的一个国家生产。例如，对于美国的零售商市场，首次生产在中国进行成本会更低，但是如果产品畅销，需快速配送的二次订货产品可在中美国家生产，这样可以节省几周配送至市场的时间。可以将中国产的面料船运至那里等待裁剪，接到再次订货的订单后，可以迅速完成订单，船运至北方正好赶上旺季，虽然成本会高一点，但是如果不这样做，就会失去机会。

网络要够宽泛，在需要时，有足够的容量允许通过平行路径快速地完成生产。网络还需要有与满足客户需求相当的能力。有些需求无须快速响应，因此网络必须包括速度较慢、成本较低的供应商，这样他们生产速度虽慢但可以生产价廉物美的产品。但是对于那些需要快速响应的公司——例如，时尚界的公司——能够更快地将生产转移至不同地区以实现转产。

改善预测：提高响应度

通过协调整个供应链，公司可以延迟订购和采购决定。这样，公司能提高预测能力，减少降价和零售时出现的库存短缺现象。在生产

循环很短的世界，预测需求是一种挑战。即使预测做出时是准确的，但是在平的世界中，客户的兴趣在不断变化，生产真正开始时，预测仍有可能是错的。快速的生产和配送允许延迟预测和延迟订货决策，所以在这一过程中，尽可能晚地下赌注。对那些不会因时尚而改变的产品，例如，球衣、床单和毛巾等，零售商完全可以进行储备以免市场出现震荡，但这样做也增加了仓储开支。即使是这样，生产能力和尽可能快地配送产品依然很重要。

灵活性承诺锁定了供应商的生产能力，因为在最后时刻才能确定最终的设计和颜色。利丰集团与其供应商网络之间的信任意味着公司可以从纱线供应商那里预留没有染色的纱线，这样做又锁定了织布和染色工厂的生产能力，因为它们只接到承诺会有一个订单但没有任

何生产细节。在配送前五周，利丰集团才通知供应商使用的颜色，何时配送额外的面料和装饰品。工厂只有三周的时间配送制成品。这种协作在给买方提供快速准确响应的同时，让供应商具备了预测能力。

在传统的进口模式中，完全不可能这样做，在几千里之外的生产商就是个黑匣子，客户会给工厂提前送去详细的订单，工厂需要完整的订单以确保按时完成生产。通过协调整个供应链，利丰集团打开了黑匣子，使得在最后一刻做出决定成为可能。如果紫色卖得不好，协调员会将羊毛染成其他颜色；如果一种织法不再流行，可以织成其他样式；面料已经在裁剪桌上，但如果长袖不再畅销，就可以通知工厂剪成短袖。通过打开黑匣子，利丰集团创造了更多的机会去适应不同的情况，有时这种情况甚至发生在买方首次订购之后。

花饰纽扣：发现新资源

协调员还需留神观察新的生产能力，这些新的生产能力能够回答客户还没有问到的问题。例如，纽约一件新款服装的首席设计师也许将服装设计成为带花饰的产品，在印度工厂附近的一个设计师也许已经知道有一种花饰纽扣生产出来，这种纽扣和新的设计非常配。但在纽约的设计师们还没看到这种纽扣。当地设计师可能提出一种会使产品制造容易、便宜、快速的修订方案。连接世界的通讯创造了机会，使他们分享了信息，和遥远的合作伙伴一起开发新设计。网络需要多样化才能使新的思路浮出水面，才能和世界各地的合作伙伴一起分享。

保证对南非的持续供应：适应转变中的全球贸易规定

市场状况瞬息万变。例如：2006年9月初的一个星期五，南非政府宣布两周之后将对从中国进口的产品实行严格的进口配额。利丰集团已经为南非零售商下达了订单，而这会受到政策变化的影响。经理人

们开始仔细研究应急方案，将生产转移至不同国家的工厂，甚至还将现存订单的最后一个生产阶段转移至不同的终端生产国以应对非中国产的规定。网络需要更加宽泛化、全球化、灵活化以应对国家或全球的这种变化。

平的世界的诸多障碍使协作更加重要。除管理网络之外，协调员要能根据世界的现实状况调整供应链和网络，才能设计和强化供应链，在更宽泛的网络中产生价值。

RFID：制定标准

无线射频识别（RFID）标签中有一组集成电路，体积非常小，所以能被藏在像邮票那么小的粘贴标签下面，可以进行产品识别，也可以放在病人的皮肤下面进行医学检测。该标签通过读码器的无线电波充电，通过无线手段将数据传回给读码器，这样就替代了进行产品识别的条形码，在供应链中，利用它可以更容易监控装满产品的货箱的搬运，甚至是单个产品。这种标签在鉴别护照、公车月票、图书馆和动物时也有使用。美国国防部、沃尔玛和其他主要零售商选择成本较低的标签DPC RFID作为标准标签，这种标签每个只卖几美分。

网络在新技术标准制定中发挥着非常强大的作用。欧洲无线GSM标准的兴起完全可以说明这一点，与出现在美国的混合标准相比，该标准目前占领了世界手机系统80%的市场。供应网中像沃尔玛这样实力雄厚的参与者在制定这类标准时会起到很大的作用。2005年1月开始，沃尔玛要求其100家主要供应商在船运时必须使用RFID标签，这样做改进了供应链管

第3章 网络之间的竞争（8）

理方式。

个人电脑中的Win-Tel（微软操作系统和英特尔芯片）标准证明了明确的标准会使所有网络参与者受益。这一标准帮助网络中的合作伙伴在竞争中赢了Apple这样的对手，Apple由于牢牢地控制其所拥有的专利，而限制了它在个人电脑中的发展。标准在基于技术的行业中尤其重要，它可以帮助组织网络，并且使该网络在竞争中更具优势。录像机行业中，松下公司的VHS技术成功地战胜了索尼公司的Betamax技术。人们通常认为是先进技术决定了这一成功，实际上，这一成功很大程度上取决于松下将内容提供商、设备生产商和其他公司集合在一起，采用统一的标准。网络协调员在制定和实施标准方面起着非常重要的作用，因为该标准会使整个网络受益。

平的世界的集群化

尽管在平的世界中，集群不再重要，但还有许多集群存在。在平的世界中，企业要应对的挑战是如何平衡单一集群或集群网络之间的利益关系。世界的某些地区仍然拥有专业技术——实际上应该说许多专业技术。并不是世界上所有的电影都在好莱坞制造，有的电影专业技术集群在印度宝莱坞，香港和其他地区也有。好莱坞的电影制造商还会转向世界不同地区以降低成本，或者获取动画、武术和其他技术。硅谷仍然是新兴技术的重要中心，但是在全球还有波士顿、班加罗尔和特拉维夫这样的中心。

最好的瓷器技术来自中国，最好的制皮技术来自韩国，质量最好、成本最低的缝纫技术来自越南和曼谷。

尽管在平的世界中，集群不再重要，但还有许多集群存在，甚至更为强大。在平的世界中，企业要应对的挑战是如何平衡单一集群或集群网络之间的利益关系。

其中的一些技术经过了长时间才发展到目前的阶段，就像重要的支持资源（如大学、风险投资基金）的形成一样。这就意味着尽管物流和通信成本在持续下降，集群仍然有继续存在的理由。除此之外，集群和共同的地理位置在需要大量人工互动的革新和创造中更加重要，如研发活动。网络协调员要能意识到这些集群的存在并能积极利用它们。

这些新的集群可能延伸至几个国家，也可能在国家内部延伸。在中国的长江三角洲流域，台州市因汽车零件、手工和艺术、橡胶制品而闻名；上海市则有炼钢、汽油和化工产品的公司集群。在设计网络时，协调员需要认清这些集群，识别能提供网络所需生产能力的地区供应商。

因为产品是有形的，所以地理位置依然重要，但没有过去那么重要了。利丰集团有40%的订单是在中国采购的，所以公司坐落于香港特区，这对熟悉当地语言、文化和政策就非常有利。然而，公司从40个不同的国家进行采购又说明了地理位置的灵活性。地理位置依然相关，像数字货物一样，但已经不那么重要了。将生产的不同阶段转移至不同国家而追加的成本，需要根据许多其他的因素进行衡量，这些因素包括质量、成本、时间、规定和客户的地理位置。如果物流、协调和通信方面的成本快速下降，为流程中的每一阶段找到最佳地理位置就比在最近位置重要。

利丰集团设计网络的目的就是生产有形的货物，但是当网络开始进行数字化生产而不是实物生产时，虚拟集群出现了。用户群和网上社区团结合作。世界各地都有Linux开发商和维基社团，但是它们是因为共同的兴趣而走到一起共同开发一个项目的。即使在这些网络中，也会出现更重要的节点，因为它连接着更多的网络用户或连接着更多的网络。这些节点作为新的集群中心出现，不会受到地理位置的限制。

在平的世界中，企业要应对的挑战是如何平衡单一集群或集群网络之间的利益关系。公司也许会成为地理集群的部分，被连接到以共同利益或技术为中心的全球集群上，也被连接到给予特定产品或服务的集群上。一个单一公司也许因此会同时参与好几个不同的集群。

健全的网络

客户问题可以通过健全的网络解决。

第3章 网络之间的竞争（（9）

客户问题可以通过健全的网络解决。创建健全的网络需要预测将来需要的生产能力，评估将来的生产内容和生产地点。这就需要协调员及时获得最新情况和动向，以预测世界的变化趋势，需要更宽泛的外围感官来感受微弱的信号，并做出响应。网络自身在感觉到世界的变化之后就能提前预警，并做出响应。

因此，等待网络反馈的信息对成功至关重要。协调员也需要监控环境以预测变化。协调员需要增大和重塑网络以响应这些变化。在平的世界中，公司的实力并不是等同于公司拥有的全部资产和生产能力，这些资产和生产能力可能会成为一种缺陷，因为有时如果环境发生变化，它们可能会过时。最重要的是与公司有关的资产和生产能力。客户需求增加时，这个网络连接的内容越丰富、程度越深，协调员就越能依靠该网络找到正确的解决方案。

信任和关系

是什么把网络紧紧联系在一起？当然最重要的是信息。复杂且流动的网络和组织需要先进的信息技术和管理科学工具来配置网络、评估选择、找出利润机会、管理风险。技术和先进模式使这些工具更加有效。信息技术是于平面化世界的中心，它使乐团里的所有成员在同一时间演奏同样的篇章，它使所有成员在演奏过程中同时前进，不论他们在世界什么位置。尽管信息技术已经改变了商业组织，但任何网络和企业的中心仍由人的判断力、信任、人际关系和商业流程组成。

尽管信息技术是世界平面化的关键，但是任何网络和企业的中心包含判断力、信任、人际关系和商业流程组成。

在形成分散化供应链时，会出现许多问题。正因为这样，信任和关系至关重要。也许打几个电话就能解决双方拖延了几年、几十年的诉讼争端。尽管网络是分散的，供应链是暂时的，但个人关系和技术

之间的紧密联系将这一松散的网络联系在一起，使它运作起来。网络协调员建立并培育这些关系。

这些关系能帮助克服沿途碰到的不可避免的小麻烦。例如，一个新买家已经开始讨论一个新的床单和毛巾采购计划，但是忘记提到广告日期和进店日期。9月初，买家说在11月底他的产品需要进入门店。利丰集团总裁拿起电话打给供应商，询问他们的解决方案，然后他给零售商的CEO打电话，先因没有及时沟通向他道歉，然后确定在11月30日需要进入门店的产品的准确数量。第一次通过飞机运货，成本由利丰集团和该供应商共同承担，剩下晚到的产品可以通过水运运抵，这样可以降低成本。供应链运作过程中每天都会有这种麻烦，但是个人之间的联系有助于解决该问题。

网络中需要信任，说明在网上世界也要坚持有形互动。世界上最受欢迎的政治博客网站2006年在拉斯维加斯进行了第一次见面会，它让那些曾经脱离躯体的博客族显示其人性的一面。在某种程度上，这让那些认为设计博客的目的是匿名地、非固定位置地互动的人有些吃惊。网络技术不需要有形的互动，但在社会中的人们却很需要。在某种程度上，即使很单纯的一个电子社区也会让人产生有形互动的愿望，这是对网络技术局限性的强有力的辩驳。

你也许会想，在一个平的、数字化连接的世界，机器会解决所有问题，可以优化网络和全面设计供应链。但是，要消除这些问题，应对现代网络的复杂状况，更加离不开传统的信任和个人关系。

传统手段和掌上电脑

在网络形成和管理中，协调员需要同时在平的世界和非平的世界进行运作。传统贸易公司的形象是：身着卡其布的探险者手拿大刀，从茂密的丛林中砍出一条路来，这样才能发现最佳供应商和产品。现代利丰贸易公司更可能是拿着手机、掌上电脑（平的世界的标志——无国界、随时与网络连接）和一把大刀。这个贸易公司必须从草丛中砍出一条路来，从众多小工厂中发现下一个成本最具竞争性的工厂，

同时，通过手机下载零售商在成熟发达市场的销售点信息，架起IT空白方面的桥梁。利丰贸易公司在地面上挥动大刀的同时，也许正在给纽约的一个买家发送文本信息。

茂密的丛林不会因为平的世界而消失。高山矗立依旧，每天面临的将原材料生产成成品的挑战并没有减少，而是转型了。依旧需要把纱线织成一定的图案，针脚仍需缝制得又平又紧，纽扣不容易掉，服装不易褪色，这就是在平的世界竞争的现实。竞争成功需要扬起生存下去的大刀，还有传统手段和掌上电脑，即与高科技手段相结合——知道电话铃响时，要接听电话。

你准备好参与平的世界的竞争了吗?

●你所在企业的供应链如何与其他企业的供应链进行竞争?

●你所在的行业中哪种供应链在竞争中取胜？你所在的行业中哪种供应链在竞争中失利？为什么?

●要想合作关系更加密切，如何抓住机遇?

●你所在企业供应链依托的网络范围有多大?

? ●你所在企业的网络具备何种生产能力？你们在将来需要什么能力?

●如何加强你所在企业的网络?

●你如何建立技术联系、信任和关系?

●假设需要进行网络之间的竞争，你下一步该做什么?

第4章 肩负整个供应链承担的责任（1）

在当今世界里，尤其在需要对人权、环境影响以及其他领域社会责任进行深思时，企业如何承担起那些实际并不拥有其所有权的工厂的社会责任？解决这一问题的症结就在于，企业要肩负起整个网络的责任，利用严格的审计制度、防范措施、检查制度、教育培训及其他方法，来实现这一目标。

高速货轮仅需要70分钟就可从香港抵达中国港口城市珠海，因此该市已成为一个重要的生产中心。位于珠海的Mun Li 制衣厂是由澳门商人Jimmy Leung 15年前创立的，之前他在澳门的第一家工厂就已获得了成功。目前珠海的工厂在供货高峰期有1 000名工人，是利丰的客户和其他欧美知名品牌的主要供应商。

由于经营业绩突出，Mu Li制衣厂最近在珠海修建了引人注目的新工厂和办公大楼，在设计这座办公大楼时还专门请一位风水大师进行了指点。看风水是中国古代在设计方面需要遵循的一种传统，风水好的地方能够加强能量的流动，或“气”的流动。从办公大楼的会议室可以观赏到穿过中庭落下的瀑布。秋天的时候，买家会在某一周内多次来这里，一边欣赏瀑布的美景，一边商议他们来年春季的生产线。瀑布水流流入大楼前面马路中央的池塘里，池塘中莲花绽放，金色和白色的鲤鱼游来游去。这种设计安排的目的是积聚财富，就像将水积聚在池塘里。到目前为止，这种设计理念似乎非常有效，尽管不能确定是风水设计起的作用，还是因为中国的经济和政治因素推动了服装加工业的发展。

由于对企业的社会责任要求越来越高，零售商和网络协调员需要密切关注世界另一端他们并没有所有权的工厂。

工厂经营成功与否还取决于工厂是否在生产过程中的每一阶段进行严格的检查，以及能否满足客户提出的苛刻生产条件。成卷的布料处处可见。检查员会对其中40%的面料一英寸一英寸地检查，看看是

否会有瑕疵。如果发现瑕疵太多，他们就会退货。在每个生产环节——裁剪、缝纫、清洗和熨烫——都完成后，工厂会组织检查。工厂员工的待遇已经与发达国家的消费者以及零售商息息相关。这些客户要知道工厂中没有雇用童工，午饭铃敲响时，缝纫机就会停止，所有的工人都会去用餐。买家想知道工厂是否有较好的卫浴设施，其他条件是否合格。由于人们越来越关注全球变暖和全球污染等问题，他们也越来越担心环境影响。他们期望生产商遵守适当的标准规范。因此，订购服装的零售商需要密切关注世界另一端他们并没有所有权的工厂。

这是分散式生产所要面对的一个最基本的挑战。要想具备一定的竞争力，要想加强灵活性，公司就需要利用网络和分散式生产。但是当工厂为了响应每一笔订单，必须调整生产方式时，又会有谁关心它们呢?

越来越透明的平的世界

平的世界的两大特点是：客户和信息的自由流动牵引着生产。如果在世界任何一处出现违规事件，通常相关企业还不知晓，各地的消费者和媒体就已经得到消息。这是耐克、沃尔玛、麦当劳等企业在早

在平的世界，如果在世界任何一处出现违规事件，通常相关企业还不知晓，各地的消费者和媒体就已经得到消息。

期跨国经营的艰辛道路上积累的经验和教训。2000年，抗议人士和香港基督教行业委员会（HKCIC）声称，麦当劳公司的“快乐大餐”（Happy Meals）中赠送的玩具是由一家雇用了14岁童工的工厂生产的，而这些童工说为了得到这份工作隐瞒了自己的实际年龄。根据《香港周日晨报》报道，这些童工每天工作16个小时，每天赚的工资却不到3美元，吃一顿“快乐大餐”花的钱都比这要多。

麦当劳将其“快乐大餐”中赠送的玩具外包给香港西蒙营销有限公司（Simon Marketing Hong Kong Ltd）。该公司又将该业务委托给香港的城市玩具公司（City Toys）。这家公司雇用了2 000名工人，这正

是这项指控的焦点。内幕被披露后，工厂和麦当劳方面都声称原告没有找到证据来证明该指控，但已经无济于事了。即便城市玩具公司并非麦当劳公司所有，但不良的后果已经产生了。消费者和舆论都认为麦当劳的玩具是由童工制作的。例如，全球反童工示威组织（Global March Against Child Labour）发行的《童工新闻》报的，头版头条的报道就是“小‘奴隶’在包装不快乐的‘快乐大餐’”。

第4章 肩负整个供应链承担的责任（2）

消费者和抗议人士并没有将矛头指向西蒙公司或是城市玩具公司。他们认为麦当劳应该对整个供应链负责。只要贴有该公司的标签或标识，或是销售该品牌的零售商，就必须回答有关生产过程中每一环节的问题。在越来越透明的世界里，即使在亚洲一家最遥远的工厂里最遥远的角落，也没有秘密可言。

消费者和投资人都非常关注这种信息。国际信誉研究院（Reputation Institute）对21 000名客户进行的调查表明，“公众几乎毫无疑义地认为，他们需要一个企业在社会和环境责任方面的记录，以便决定从哪家公司购买、对哪家公司投资、与哪家公司合作。”在发达国家中，约有12%~20%的消费者倾向于抵制缺乏社会责任（CSR）的公司，这充分反映在销售量减少、存货价格下降，以及员工离职率的增加等方面。在美国、德国、澳大利亚和加拿大，每5位投资人中就有1位声称在进行投资决策时，会阅读企业的社会和环境方面的报告，而且这种做法有增无减。

消费者曾经被认为只关心物美价廉的产品，而不关心其生产过程。如今的消费者两者并重。他们既需要价廉物美的产品，也希望保证工人能享有合理的待遇且环境能受到保护。客户不仅在质量和灵活性方面不断提出新要求，也在供应链生产的透明度方面不断提出新要求。

如果在企业社会责任方面稍有闪失，就可能付出沉重的代价。而履行社会责任的行为最终会让公司受益，因为这会使客户更加忠诚，由此会增加收入。在平的世界中，没有可以隐藏的角落。由于信息的自由流动，在进行网络资源整合时需要考虑到整个供应链的行为，即便是并不真正拥有整个网络。

重视工厂

要想保证公司严格遵守社会、环境方面的承诺，最好的办法似乎是把生产过程中的所有环节都集中在一家由公司完全掌控的工厂中完成。

供应链连结松散，但指挥系统却很严密。

但是，这样做就意味着必须牺牲分散式生产的灵活性和其他优点。这也促使利丰集团和其他的网络协调者采用完全不同的模式。供应商依然保持独立性，但可以通过教育培训、严格监督和检测等方式，实现对供应商的管理，以保证其符合各种规范。供应链连结松散，但指挥系统却很严密。

再回到珠海市的工厂里，在二楼最里面有一个车间，有250名工人在缝纫生产线上正忙着将裁剪好的布料缝制成汗衫或女式衬衫，这个车间属于利丰。公司的一名质检员正在检查一批即将发往美国市场的红黑相间的羊毛外套，每件标价68美元。因为这批外套正逢旺季，要采用昂贵的空运方式。一周之内，要完成装运，送达美国配送中心后，再进入各个门店。

利丰集团在珠海工厂的质检员每天都待在车间，持续监督每一笔订单的生产情况，确保生产按计划进行，以便顺利将成品交给零售商。除检查产品质量外，公司还要监控工作条件和环境，因而派驻工作规范监督员，以确保生产规范都得以遵守、工人获得良好待遇。客户也有它们的第三方监查员不定期地进行检查，以确保生产符合规范。在美国和世界其他地区的客户对于工人的待遇问题非常重视。所以，工厂、利丰和终端客户都严格遵循工作规范。

找出问题的根源：没有所有权的管控

利丰集团黄子欣博士（Allan Wong）的办公室就像一家小型博物馆，这里有一台古代手工操作的缝纫机、一个纺锤、一台老式熨斗和一台木制台面的手摇纺织机。他把自己描述成一位“服装界的男人”，因为他与这个行业有着很深的渊源。但是世界已经变得非常复杂，他

现在面临的挑战是确保所有的上游工厂都能符合品质标准和工作规范。

第4章 肩负整个供应链承担的责任（3）

在当今世界，工作规范更多的是胡萝卜政策，而不是大棒政策（尽管有时会将两者结合起来，实行“胡萝卜加大棒”的政策）。重心是制定清晰的指导方针，提供教育机会，然后进行检查以确保达到想要的结果。

理解并遵循工作规范不仅需要了解全球标准和当地法律，也需要了解生产环节和行业本身。工作规范的话题并不抽象，它们与生产流程的组织形式有关，也与工作政策等基本问题有密切的关系。解决方案必须保证工厂赢利同时实现客户的目标。正确的解决方案会实现两全其美，因为理想的作业过程和技术在改善生产条件的同时也会提升生产能力。“当你想要提出问题时，就要找出其根源，”黄子欣说到，“确认问题是什么，以及如何解决问题。”

在当今世界，工作规范更多的是胡萝卜政策，而不是大棒政策（尽管有时会将两者结合起来，实行“胡萝卜加大棒”的政策）。重心是制定清晰的指导方针，提供教育机会，然后进行检查以确保达到想要的结果。

建立一套行为规范

即使在分散式生产的世界里，建立一套行为规范和业务流程也有助于遵守工作规范。在分散式的生产中，不可能对每天的作业流程进行严格的管控。理想的状态是，有一套“法律”和政策指南来规范所有成员的行为，这样就可以确保所有的成员都能了解整个供应链的预期目标。

例如，利丰就为20个不同国家研发了一本厚厚的名为“劳工标准和相关地区法律指导方针”（Labor Standards and Relevant Local Law Guideline）的指南，而且免费将这些资料送给有关人士、工厂以及客户。指南中详细描述了包括灭火器的类型和急救箱中的药品等在内的各种操作方法，还详述了包括工人待遇、最低工资、健康和环境的保

护、水的质量、噪音污染和照明等问题的标准。这样做实际上就保证了每个人都能了解到相同的信息。行为规范是以国家劳工法为基础制定的一套严格的标准，涉及劳工、健康和环境的标准，国际劳工组织（ILO）的公约和协定，以及国际惯例等。例如：禁止供应商雇用童工或非自愿的劳工，禁止供应商进行体罚或任何形式的歧视。这套规范中也明确指出环境保护的重要性。这样工厂就可以清楚地知道它们必须遵守的规范，不必再另行规定。

这套标准的实施需要强制性或自愿的监督，以降低对环境的影响。例如，在减少废弃物的排放和限制有害物质的排放方面，利丰的供应商会接受电子仪器或专有设备（符合欧洲标准）的监测。通过监测，及时了解工厂排出的废水是如何进行处理的。除此之外，非强制性的措施鼓励零售商采购木料，使用有机棉，改善空气治理以达到《广东珠江流域清洁空气质量标准》的要求。

第4章 肩负整个供应链承担的责任（4）

除了期望要达到最低标准之外，某些客户对企业社会责任和其他问题有具体的要求，正如它们对生产质量、生产速度或材料的使用有具体的要求一样，要为这些客户提供服务，就得遵守它们的标准。例如，供应商需要遵循客户对人权或资源的回收再利用的要求，减少包装废物，实现可持续发展。并不是每个供应商都能够完全遵守这些规定，所以了解供应商的生产能力，将客户和供应商资源进行匹配和对应，才能有助于满足客户的所有要求。

教育培训也极端重要。只有通过教育，供应商才能了解需要完成的任务和完成该任务的方法。利丰在促销、教育、社会责任和劳工权利培训方面非常积极。在黄博士本人的积极努力下，以工作规范为主题的培训研讨会曾在20个国家召开过120多次。企业可以采用全面质量管理来改善生产流程和产出。其重点不在于找出问题，而在于强化良好的工作规范。因为协调员需要与众多不同的零售商和客户进行合作，所以必须利用管理规范和培训课程将最佳的实践经验与供应链网络中的成员共同分享。

严格监督机制

建立规范还远远不够，还需要严格的监督机制和认证体系。工厂的状况可能会随时间的推移而发生改变，客户的期望值也会随之改变。每年一次的重新认证流程使得公司积极监测供应商的能力，以满足客户期望，而不是等问题出现并造成既成事实后再纠正。这样做，不但使现行的规范能够得到遵守，也消除了忽略问题的倾向。

要制定出能够评价的标准，这样厂家和质检员就能决定公司的做法是否符合规范。利丰的流程包括以下环节：初审、针对某些不足进行修正、终审，以及不定期的抽查。所有新加入的零售商都要接受这种审查，现有的零售商在每年5月底之前要完成年审。同样的规定也适用于为供应商完成订单的承包商。

针对工作规范的监督机制还包括：实地巡厂、与管理层面谈以了解企业文化以及实践经验；审核工人的工资、工作时间、年龄、健康状况、安全以及其他涉及诚信和可靠性的记录；与工人面谈来确定工厂政策和做法是否符合工作规范。对每个新加盟的供应商，在签订合同之前，当地的工作规范监督委员会要进行全面的审查，要求供应商出具一份工厂概况的表格，其中包括工厂内的作业细节和工作条件等内容。

审查之后，工作规范监督委员会把评估结果交给供应商并提出改进意见。有时，工作规范监督委员会会多次拜访供应商，以确保供应商遵守标准工作规范。每个供应商都会被严格监控一年，然后通过年度审核制度确保供应商严格遵守工作规范。如果有供应商出现故意或反复的违规现象，利丰就会取消其订单，甚至终止与其的合作关系。

预测

这套系统也强调预测并防止可能出现的问题。弱点在哪里？什么方面可能出岔子？出现了小问题就意味着存在一些必须要应对的不足之处。

公司能够发现哪里出了问题，然后迅速展开行动进行补救。化学、核能和其他高风险行业方面的公司已经建立了正式机制，能够发现并分析它们的“未遂事故”（near misses），由于这些“未遂事故”还没有造成灾难性后果，所以还没有引起足够的重视。

为了及早避免问题的发生，协调员也必须关注客户方面出现的新动向。在人权问题成为广泛关注的话题并积极践行之前，人们就已经对其非常重视，这一点有目共睹。同样，人们对环境问题的关注也与日俱增，尽管这一领域的正式规定和政府所采取的措施还没有完全波及制造业。认清未来世界的发展方向并走在最前沿对企业来说弥足珍贵。防微杜渐远比灾后重建容易。

事后剖析对于认清问题非常重要。例如，梅奥诊所和其他医疗机构通过对它们病人病例的事后剖析积累经验。医生们每周一次聚在一

起，形成一个团队，讨论这一周中出现的复杂情况和消极结果。为改善战略战术，军事将领会召集相关人员践行“战后回顾”；为使比赛更精彩，职业球员会观看他们过去比赛的录像。这样做增加了从过去学习的机会，降低了未来重复错误的风险。通过事后剖析，协调员可以确保网络持续地学习、不断地改善。

第4章 肩负整个供应链承担的责任（5）

明确责任

尽管工作规范的重点在于发挥“胡萝卜”政策的作用，但“大棒”政策仍然有其必要性，没有达到要求的供应商会被淘汰。不遵守工作规范的供应商无法通过利丰的系统签订合同，也就无法通过系统给供应商付款，这样一来就消除了与利丰合作的可能性。工厂必须在三大主要领域遵守工作规范：原产地、劳工标准和供应链的安全性。订单履行后，如果缺少任何一件与原产地工作规范有关的文件，供应商都无法向利丰请款，利丰对此绝不姑息。如果在生产过程中发现任何问题，经过核实，就会立刻停产。尽管有些供应商是被排除在生产环节外的，但利丰在尊重供应商独立性的同时，也会帮助供应商实现预期的价值。

把监督部门从业务单位独立出来意义重大。有关工作规范的决定不应该因业务紧迫性而受影响。否则，为提高业绩，管理者会受到引诱，见机行事，完全置工作规范不顾。企业必须认清工作规范问题对公司声誉和长期绩效的重要性。

工作规范也需要赋予强制权。其核心也许是促使供应商遵守工作规范，但工作规范督导办公室需要执行权，这是对整个系统真正的检验。表面上似乎很有价值的公司会因为公司领导人不按照这些规范行事而陷入困境。工作规范督导办公室需要能力和资源，从而自主地、迅速地处理相关问题，有时不惜以牺牲短期利益为代价。

创建合适环境

除强调个人积极性外，许多企业会进行广泛的合作来改善工作条件、关注环境问题。例如，商业社会责任协会（BSR）促进了人们对道德价值观、人际关系、社区和环境等方面的尊重。举例说明，2002年在参与商业社会责任协会主持的劳工权利项目时，针对中国广东工

厂中的民工，利丰和几个其他美国品牌管理公司一起制定了《劳工权利袖珍指南手册》，以及有关劳工保护和法律援助的海报。

各个公司也和联合国全球盟约组织（United Nation s Global Compact）合作，打造了一个平台，以便通过实践来宣扬人权、劳工福利和环境保护。道琼斯全球可持续发展指数追踪和调查全球范围的行业龙头的业绩，以了解它们的可持续发展状态，包括社会、经济和环境问题方面的表现。参与如此广泛的协作的网络，有助于明确行业内的游戏规则，也使每个选手处于平等的地位。

延伸供应链：回收再利用

过去常常认为，供应链以将货物配送给零售商或消费者为终点。但是，在人们越来越关心环境影响的时代，企业肩负的责任不仅仅是供应链本身，还包括研发、营销、配送，甚至是回收再利用等。惠普公司创建了一个回收和重复使用废旧打印墨盒的系统，宜家（Ikea）公司循环使用木屑和其他材料。地毯制造商Shaw Industries集团公司将垃圾地毯转化成新材料，该集团公司“回收旧地毯项目”是其众多环境保护举措之一，它每年收回价值约9 000万英镑的旧地毯废料和价值1 000万英镑的工业废旧地毯，然后公司将这些废弃料运送到位于佐治亚州的奥古斯塔的常青藤尼龙回收工厂（Evergreen Nylon Recycling Facility）进行加工。此外，公司还向销售地毯的企业求助，请它们把废旧地毯交给它们的回收中心。

第4章 肩负整个供应链承担的责任（6）

在人们越来越关心环境影响的时代，企业肩负的责任不仅仅是供应链本身，还包括研发、营销、配送，甚至是回收再利用等。

这些逆向的供应链并不是一个新理念。可口可乐和其他饮料生产商数十年前就开始回收消费者手中的玻璃瓶（有些地方现在仍在回收，尤其在发展中国家）。但是，与过去相比，现在的逆向供应链范围更广、情况更复杂、市场更成熟。逆向供应链也已经被应用到诸如汽车这样的产品中，欧洲汽车制造商和管理当局正在考虑，当汽车报废时该如何处理可回收和再利用的部分。

当企业开始聚焦于改善这些庞大的供应链网络时，它们也在寻求改变产品设计的方法，并使用不同材料或简单包装以降低污染。在产品设计上，选择可以重复使用的原材料，或采用比较容易回收和再利用的材料，产品包装也是同样如此。有时，要想降低供应链最末端对整体的影响，最好的方法是从供应链的起始端开始重新设计。然而，要发现机会，各个公司需要通盘考虑整个供应链。

在服装行业，逆向供应链主要由生产商和零售商共同经营。发达国家的慈善机构回收旧衣服，然后由中间商出口到发展中国家进行循环使用。这是一种较为复杂、利润很低，但仍然有利可图的买卖。生产商和零售商能否开拓视野，开始回收它们自己用过的衣服并将其出口到新的市场呢?

不论公司是否对整个供应链拥有所有权，它们都要肩负起应担的责任，供应链的概念也在不断扩展。这种扩展的“从摇篮到坟墓”的持续理念不仅帮助改善了环境，而且提高了客户满意度，有时提供了最佳的解决方案。现在结果证明，回收旧地毯材料比购买新的原材料要便宜，因此对Shaw Industries集团公司这样的企业和我们的地球而言，这是一种“双赢”的策略。

广义的企业观

在传统的三维世界中，人们认为企业的经营活动主要是为股东赚取利润。这也是经典的米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）论点，通常称之为公司的“股东观点”。尽管这一点依然重要，但在网络连接的平的世界当中，需要从更广义的角度思考企业经营活动。世界推动着我们向“相关利益人观点”转变，当企业开展经营活动时，除考虑其对投资人的影响之外，还需要考虑其对相关利益人的影响（例如员工、客户、供应商和社会等）。通过网络协作，大部分企业的活动在企业外部完成。建立以客户为中心的流程突破了国界和法律管辖区域的限制。这样的企业要想最终取得成功就不可能忽略“外部”的利益相关人。有太多的业务活动是在公司“外部”进行的，越来越多的价值来自整合创造而不是专门化。三维世界的价值是通过竞争创造的，竭尽全力通过与其他企业之间的搏杀赢取利益。平的世界中的价值来自协作，股东的投资只是协作的一部分。

如果大部分企业的活动在企业外部完成，企业要想最终取得成功就不可能忽略“外部”的利益相关人。

网络不是孤立存在的。网络中的每个节点上都连接着其他网络，网络与网络互相连接。这就意味着存在涟漪效应（ripple effect），即其中一个网络的一点儿涟漪都会波及整个系统。在美国，麦当劳在选择“为‘快乐大餐’加工玩具的供应链”时形成一个网络，但同时又必须要考虑客户、管理人、媒体和公众的反应，这是另一个网络。麦当劳同时参与到这两个网络之中。因此它们就被连接到一起，其中一个网络上的行为就会影响另一个。考虑到这些相互连接的网络，各种决策和行为的内涵会变得非常复杂。网络协调员在进行有关网络的设计和活动时，必须清楚地认识到所有的网络都直接或间接地参与其中。

第4章 肩负整个供应链承担的责任（7）

在三维世界，与其他利益相关人（如员工、供应商和分销商等）交往的成本受到严格的控制。管理者将企业的经营活动看作是一场零和游戏；给员工、供应商和分销商支付的费用越低，企业赚取的利润就越大。甚至企业与客户之间也是对抗关系，企图以客户为代价让公司赚取更大的利润。但是彼得·德鲁克（Peter Drucker）在几十年前就指出，“企业的目的就在于创造客户”。在平的世界，他的这番话更是不争的事实。

网络中的每个节点上都连接着其他网络。这就意味着存在涟漪效应（ripple effect），即其中一个网络的一点儿涟漪都会波及整个系统。

强调企业的社会责任或许被认为背离了为股东赚取利润这一根本的企业目标，但它是获得成功不可缺少的一个部分。同时，我们也要看到公司的经营活动给那些发展中地区带来的经济效益。有些公司采用简单粗暴的做法，与那些没有遵守工作规范的工厂断绝一切合作，但是更加慎重的态度是，与那些能够将工作条件提升到符合全球标准的工厂主进行合作。这样做，一方面保住了工人的工作机会，他们要生存，需要这份工资，另一方面确保工人们有较好的工作条件，将生产流程对环境的影响降到最低。这种改善工作条件的过程需要手把手去教。

这可能是一种双赢的局面。企业既能够提高客户定制化服务水平以及灵活性，也没有以效率为代价，而是利用更加灵活的生产流程来达到这一目标。同样，企业社会责任与高效率的生产并不冲突。实际上，经营状况优秀的工厂所需要的组织结构和管控机制，有助于使企业更好地遵守社会和环境规范。终端消费者得到他们想要得到的产品，而零售商和供应商也赚取了应得的利益，这就是平的世界的潜在价值。

你准备好参与平的世界的竞争了吗?

●在没有严格管控的条件下，你如何确保外包的生产和服务能够符合工作规范?

●刚刚在客户和终端消费者身上出现的需求是什么？在你的企业中如何对这种需求做出响应?

●对于履行社会责任和环境责任的要求而言，如何重塑你的企业?

●你该如何在没有所有权的情况下管理和控制供应链?

●你所在的企业如何使用审计、教育培训和其他的方式来确保遵守工作规范?

●你如何从更宽泛的视角看待企业，了解企业所在的许多网络（经济、社会和政治等）的运作方式?

●如果必须要肩负整个供应链的责任，你下一步该做什么?